

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Evaluation of Employees in the Selected Company

Student: Bc. Kateřina Němcová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Poczatková Blanka, Ph.D., MBA

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Němcová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **00 Ekonomika podniku**  
Téma: **Hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
**Evaluation of Employees in the Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti
  4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
  5. Shrnutí a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
BLÁHA, Jiří., A. MATEJCIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012

Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....  
Bc. Kateřina Němcová

**Poděkování:**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce, Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za odbornou pomoc při zpracování této práce a za veškerý čas, který mi věnovala.

## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců.....</b>	<b>5</b>
2.1 Definice, účel a oblasti hodnocení zaměstnanců .....	5
2.2 Proces hodnocení zaměstnanců a jeho přínosy .....	7
2.3 Současnost a trendy v hodnocení zaměstnanců .....	9
2.4 Osoba hodnotitele, typy a kritéria hodnocení .....	10
2.5 Frekvence a zásady hodnocení.....	14
2.6 Hodnocení zaměstnanců různých výkonových úrovní .....	16
2.7 Metody hodnocení zaměstnanců .....	18
2.8 Hodnotící rozhovor .....	27
2.9 Chyby v procesu hodnocení a vztah hodnocení k jiným personálním činnostem .....	30
<b>3 Charakteristika společnosti.....</b>	<b>34</b>
<b>4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti.....</b>	<b>38</b>
4.1 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Robe lighting .....	38
4.2 Výběr metody sběru informací.....	39
4.3 Struktura dotazníku .....	39
4.4 Vyhodnocení dotazníku .....	40
4.5 Závěry vyplývající z dotazníkového šetření .....	54
<b>5 Shrnutí a doporučení .....</b>	<b>56</b>
5.1 Návrh systému hodnocení.....	56
5.2 Příprava hodnocených a hodnotitelů .....	57
5.3 Návrh hodnotících formulářů .....	57
5.4 Návrh hodnotící stupnice .....	59
<b>6 Závěr.....</b>	<b>60</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam obrázků</b>	
<b>Seznam tabulek</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	

## 1 Úvod

Pro každý podnik či společnost jsou zaměstnanci jedním z klíčových faktorů úspěchu, avšak ne každý podnik si je této skutečnosti vědom. Přitom spokojení a motivovaní zaměstnanci pracují v podniku mnohem raději a také kvalitněji, čímž zvyšují jeho výkonnost, která je zásadní v boji o konkurenční pozici. Činností podniku, jež má mimo jiné pracovníky motivovat a zvyšovat jejich výkonnost, je hodnocení zaměstnanců.

Každý větší podnik již má systém hodnocení zaměstnanců zaveden, avšak v mnoha firmách je stále hodnocení považováno za tzv. nutné zlo, kterému není věnována dostatečná pozornost. Nejčastěji je hodnocení podceňováno z časových a finančních důvodů, ale neznalost možných výhod, plynoucích z hodnocení zaměstnanců, je zřejmě taky jedním z hlavních faktorů. Nastavení systému hodnocení v podniku je prvním krokem, avšak rozhodně ne tím posledním. Je nutné systém nastavit správným způsobem a hlavně jej v budoucnu dodržovat, což znamená hodnotit zaměstnance v pravidelných intervalech a podle stanovených pravidel. Hodnocení zaměstnanců neslouží pouze pro stimulaci pracovníků k dalším činnostem, nýbrž lze také využít výsledky, které z něj vyplývají. Z výsledků je možno posoudit, čeho bylo v předcházejícím období v podniku dosaženo a také lze vytyčit stav, kterého má být dosaženo v budoucnosti.

Cílem mé práce je analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Robe lighting. V případě zjištění nedostatků u tohoto systému budou navržena opatření pro zlepšení fungování, popřípadě bude pro tuto společnost navržen systém zcela nový.

Teoretická část diplomové práce se zabývá přehledem aktuálních poznatků z oblasti hodnocení zaměstnanců a metodami, kterých lze při této činnosti využít. Dále je představena společnost Robe lighting s. r. o., jejíž systém hodnocení je analyzován v praktické části, stejně jako vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě této analýzy a odpovědí zaměstnanců, jež byly zjištěny z vytvořeného dotazníku, byly následně vypracovány návrhy a doporučení, které by měly ve vybrané společnosti vést ke zlepšení situace v oblasti hodnocení zaměstnanců.

## **2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců**

V této části jsou popsány dosavadní poznatky týkající se hodnocení zaměstnanců, jednotlivých typů hodnocení, konkrétních metod a dalších charakteristik, jež s touto problematikou souvisí.

### **2.1 Definice, účel a oblasti hodnocení zaměstnanců**

#### **Definice hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro zaměstnance je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem.

Přesto, že je běžně v praxi užíván termín hodnocení výkonu, ve skutečnosti zpravidla nejde pouze o oblast výkonu (ve smyslu výsledků práce), ale součástí hodnocení zaměstnance je i jeho pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a k lidem. Předmětem hodnocení jsou tedy i osobnostní charakteristiky, které souvisejí s pracovní činností člověka a jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení (Kociánová, 2010).

Výkonnost zaměstnanců souvisí především s problémem efektivnosti. Velká část organizací se však zajímá také o to, jak jejich zaměstnanci hodnotí podnikovou kulturu a jaké mají názory a postoje na svou práci. V případě, že by organizace sledovaly jen výkony svých zaměstnanců, bylo by pro ně obtížné určit způsoby, jak ji v budoucnu zvýšit. Samotné měření výkonů ještě samo o sobě nevypovídá nic o tom, zda její nízká úroveň vyplývá z absencí, z nedostatečné motivace či z výkonnostních bariér. Mezi tyto bariéry patří například invalidita, nedostatek fyzických sil, nedostatek schopností, dovedností a znalostí. Je nezbytné, aby personalisté prováděli kromě měření pracovních výkonů také jiná hodnocení, která jsou pro personální rozhodování nezbytná (Milkovich, 1997).

#### **Účel hodnocení**

Pokud je systém hodnocení v organizaci nastaven kvalitně, ve správnou dobu a správně implementován, je možno jeho prostřednictvím:

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, názorech, spokojenosti, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,

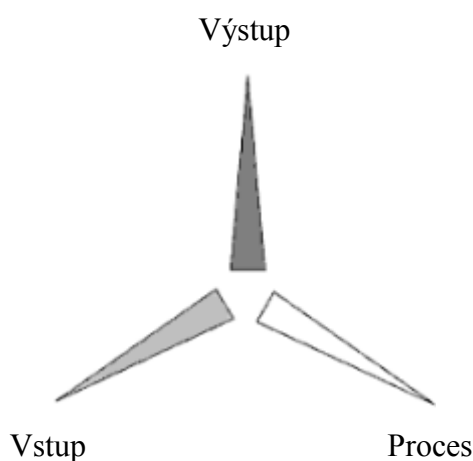
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace a chování,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle, definovat dohody,
- orientovat zaměstnance (poskytnout potřebné informace – například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, individuálně seznámit se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance),
- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům či k žádoucímu chování,
- objektivizovat podklady pro odměňování, rozvoj zaměstnanců a jejich kariérní růst,
- ovlivňovat postoje vůči firmě, managementu, produktům (Pilařová, 2008).

### **Oblasti hodnocení**

Aby bylo hodnocení efektivní, je nutno se zaměřovat na všechny 3 oblasti, které existují. Těmito oblastmi jsou: vstup, výstup a proces, viz Obr. 2.1.

- Výstupy - jsou představovány výsledky a výkony, které jsou velmi snadno měřitelné,
- vstupy – jsou vším, co zaměstnanec do práce vkládá, jeho kompetence a zkušenosti,
- procesy – ukazují, jak se zaměstnanec v práci chová, respektive jaký je jeho přístup k zadaným úkolům (Hroník, 2006).

Obr. 2.1 Oblasti hodnocení



Zdroj: zpracováno dle Hroník, F., Hodnocení pracovníků, 2006, str. 20



## 2.2 Proces hodnocení zaměstnanců a jeho přínosy

### Proces hodnocení zaměstnanců

Postup při hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří období, z nichž každé má několik fází:

#### 1. Období přípravné, jež má čtyři fáze:

- Rozpoznání a stanovení předmětů, které budou hodnoceny, stanovení pravidel, zásad a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- Analýza pracovních míst, popřípadě revize existující specifikace a popisu pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na jednotlivých pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních místech, na které se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
- Formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, volba metod hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu, volba stupnic pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu a určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
- Informování pracovníků o hodnocení, které je připravováno a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu a také o tom, jaký výkon se od pracovníků očekává.

#### 2. Období získávání podkladů a informací, jež se skládá ze dvou fází:

- Rozhodující fází pro hodnocení pracovníků je zjišťování informací (například pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce). Podstatnou otázkou zůstává, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a provádět samotné hodnocení pracovníků.
- Velmi důležitou fází je i pořizování dokumentace o pracovním výkonu, což slouží k získání retrospektivních informací, ke kterým je možno se později kdykoliv vrátit. Písemný záznam taktéž redukuje pozdější možné spory a diskuze a je nástrojem zpětné vazby mezi hodnotitelem a hodnoceným.

3. Období vyhodnocování informací, jež má tři fáze:

- Vyhodnocování výsledků práce, pracovního chování a vlastností pracovníků, které je nutno provádět dle standardního postupu a je třeba je písemně dokumentovat. Dochází k porovnávání skutečných výsledků práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky a vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací.
- Rozhovor s pracovníkem, jež byl hodnocen, o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích, jež z hodnocení vyplývají a o možných způsobech řešení problémů, které byly zjištěny. Tuto fázi není radno podceňovat, neboť je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka a také na ní záleží, zda bude mít hodnocení motivační efekt či nikoliv.
- Pozorování pracovního výkonu pracovníka, zjišťování, zda bylo hodnocení efektivní a poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu (Arthur, 2010).

### **Přínosy hodnocení**

Hodnocení je přínosné jak pro řídicí pracovníky, tak i pro zaměstnance a samotnou organizaci.

Hlavním přínosem pro řídicí pracovníky je maximální využití schopností jejich zaměstnanců díky tomu, že si u každého jedince budou lépe uvědomovat jeho silné a slabé stránky. Také je možné izolovat u zaměstnance atypické chování a výkony a určit tím pracovníky, jež podávají vynikající výkon a poskytnout jim další pobídky a náročnější pracovní úkoly. Naopak u zaměstnanců, kteří podávají slabší výkony, je možno poskytnout větší pomoc a vedení. V neposlední řadě slouží hodnocení k lepšímu sebepoznání a k určení, zda řídicí pracovníci dělají svou práci dobře.

Řídicí pracovníci během hodnotícího procesu ujasňují oblasti zodpovědnosti pro jednotlivé zaměstnance. To je pro ně samotné velkým přínosem, neboť se zajistí vzájemné porozumění ohledně rozsahu a povahy jejich práce a vyloučí se tak možnost, že by se zaměstnanec vymlouval, že nezná rozsah a podmínky své práce. Hodnocení také odhaluje, jak si zaměstnanci v jednotlivých oblastech, za které zodpovídají, vedli. To může vést k případnému užitečnému školení nebo k dialogu o budoucích cílech a rozvoji kariéry zaměstnance. Také mohou hodnocení zaměstnanci vyjádřit obavy a názory týkající se veškerých otázek souvisejících s jejich prací.

Přínosem pro organizaci v oblasti hodnocení je fakt, že při hodnocení výkonu dokáže odhalit aspirace zaměstnanců a ujasnit plány kariérního rozvoje, což je vhodné pro posouzení,

zda je mezi jejich strategickými cíli a cíli zaměstnanců dostatečný soulad. Systém hodnocení také chrání organizace proti obviněním z diskriminace zabezpečením, že všichni podobně klasifikovaní zaměstnanci jsou hodnoceni podle stejných kritérií. Data získaná z hodnocení napomáhají zavádět spravedlivé a konkurenceschopné programy řízení mezd a také předurčují budoucí potřeby dalších školení a rozvoje (Arthur, 2010).

## **2.3 Současnost a trendy v hodnocení zaměstnanců**

### **Současnost a nedávná minulost**

V řadě firem patří hodnocení zaměstnanců k nejméně oblíbeným aktivitám jak na straně nadřízených, tak i jejich podřízených. Proslýchá se, že hodnocení nefunguje a je považováno za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt. Bez hodnocení zaměstnanců je však výrazně omezena možnost ovlivňovat výkon a výkonnost zaměstnanců. Hlavně z tohoto důvodu je třeba se zabývat tím, jak změnit systém hodnocení, aby se stal fungujícím.

### **Trendy v současném hodnocení zaměstnanců**

V odborné literatuře a v systémech hodnocení, které efektivně fungují, lze zaznamenat následující posuny:

- od registrace k motivaci,
- od známkování k řešení problému,
- od papírového hodnocení „od stolu“ k hodnocení „tváří v tvář“,
- od role učitele a žáka k roli porodníka a rodiče.

Od registrování toho co se stalo a hodnocení minulosti s detailně vychytanými chybami se efektivní systémy hodnocení zaměřují na budoucí vývoj prostřednictvím motivování a řešení problému. Hlavním cílem je zlepšit výkon v budoucnosti, což se nemůže dít byrokratickým způsobem. Je zapotřebí se zaměstnanci mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a také způsobů jejich dosažení. Osoba, jež provádí hodnocení, si nehraje na učitele, který vše nejlépe ví a hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nejen jeho pasivním objektem.

## **Studie společnosti GE**

Společnost General Electric před časem prováděla vyhodnocení hodnocení zaměstnanců a ze závěrů této studie vyplývají tyto skutečnosti:

- pochvala zaměstnance je málo účinná,
- kritika zaměstnanců má negativní dopad na dosahování stanovených cílů, vede k defenzivě a snižuje celkovou výkonnost,
- konkretizace cílů a týmové formulování vede ke zvyšování výkonnosti,
- projednávání cílů a zvýšení výkonnosti podniku by nemělo být spojováno s projednáváním zvýšení platu či mzdy,
- pravděpodobnější vyšší výkonnost je zapříčiněna spíše formulováním cílů hodnoceným, než když je cíl hodnocenému určen.

## **Elektronické prostředí**

Do oblasti hodnocení zaměstnanců přináší nové podněty i rozvoj informačních technologií a systémů. Novějším pojmem v této souvislosti je i například e-assessment. S příchodem nových informačních systémů a technologií je spjat i fakt, že papírové hodnocení již není tak často využívanou formou hodnocení. Je však vhodné, aby využívání elektronického hodnocení nebylo pouhým přepisem toho papírového. Elektronické prostředí umožňuje hodnocení chování a výkonu zaměstnanců posunout na novou kvalitativní úroveň a také dosáhnout toho, aby se hodnocení stalo permanentním procesem (Hroník, 2006).

## **2.4 Osoba hodnotitele, typy a kritéria hodnocení**

### **Osoba hodnotitele**

Hodnocení zaměstnanců provádí jedna či více osob, jež jsou nazýváni hodnotiteli.

Nejčastěji provádí hodnocení pracovníka jeho bezprostřední nadřízený. To má své výhody, neboť tato osoba zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje, a často i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na práci pracovníka. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného, jež hodnocení provádí.

Jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného může fungovat nadřízený bezprostředního nadřízeného. Ten také dohlíží na to, aby proces proběhl řádně a byl

spravedlivý. Taktéž může hodnocení provádět zcela sám, což je výhodné zejména tehdy, jestliže je hodnocení východiskem pro povyšování či odměňování. Nevýhodou může být nedostatek kontaktu s jednotlivými pracovníky a jednotlivými pracovišti a také to, že se jedná o hodnocení z příliš velkého odstupu.

Nepříliš častým případem je hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru, které se využívá převážně tehdy, kdy neexistuje nejbližší nadřízený. Hodnocení bývá založeno na různé kvalitě podkladů a je závislé na schopnostech příslušného personalisty posoudit úkoly a požadavky dané práce.

K hodnocení spíše jen některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka je vhodné využít služeb nezávislého externího hodnotitele.

V případech, kdy se zaměstnanec bezprostředně stýká se zákazníkem, se zpravidla využívá hodnocení zákazníkem. Nebezpečím je zde nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou, která se může transformovat do kritiky pracovního výkonu pracovníka, jenž reprezentuje v kontaktu s ním podnik. Personální rozhodnutí by se však neměla opírat o hodnocení zákazníka, neboť tato hodnocení bývají často vypracovávána dosti formálně a bez rozmyšlení.

Další možností je hodnocení prováděné spolupracovníkem či častěji skupinou spolupracovníků. Tato volba je přijatelně spolehlivá, spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon a zároveň bývá toto hodnocení přijatelnější pro hodnoceného, neboť je v něm v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Spolupracovníci jsou však jen málokdy ochotni se v hodnocení angažovat.

Málo využívané je hodnocení podřízeným. Vhodné je pouze tehdy, když podřízení důvěrně znají povahu práce svého nadřízeného.

Neustále také vzrůstá význam a používání sebehodnocení. Je vhodné jako příprava zaměstnance na hodnotící rozhovor, popřípadě jako jeden z několika pohledů, které je možné navzájem konfrontovat.

Týmové hodnocení se využívá k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Tým bývá zpravidla složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, či dalších osob. Hodnocení pracovníci se přitom spolupodílejí na práci týmu, popřípadě se zapojují při výběru kritérií a při výběru členů týmu.

Poslední možnost využívanou pro hodnocení představuje assessment centre, jenž se snaží o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Jeho používání vzrůstá při vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků. Tím, že assessment centre

posuzuje pracovníka komplexně, nejen výsledky jeho práce, je především pro potřeby rozmísťování a vzdělávání vedoucích pracovníků velmi vhodným způsobem hodnocení (Koubek, 2007).

### **Typy hodnocení**

Hodnocení pracovníků může mít dvě podoby, a to formální a neformální hodnocení.

Formální hodnocení je standardizované, většinou racionálnější, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které jsou zařazovány do osobních materiálů pracovníků a slouží jako podklady pro další personální činnosti, jež se týkají jednotlivce i skupin pracovníků. Pokud je nutno okamžitě zpracovat pracovní posudek při ukončování pracovního poměru, využívá se tzv. příležitostné hodnocení, které je zvláštním případem formálního hodnocení. Tento způsob hodnocení se však využívá jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k výrazným změnám v pracovním výkonu.

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce, které má příležitostnou povahu. Než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka, je spíše determinováno situací daného okamžiku nebo také tím, jaký pocit a dojem má hodnotící, či jakou má momentální náladu. Toto hodnocení je nedílnou součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a chování pracovníků a taktéž poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Neměla by v něm chybět pochvala za dobrou práci, neboť neformální hodnocení má značný význam pro povzbuzování a usměrňování pracovníka a oceňování jeho dobré práce.

Personální rozhodnutí by měla být však častěji založena na formálním hodnocení, neboť neformální zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, použití stejných kritérií hodnocení, je často velmi subjektivní a uplatňují se při něm náhody (Koubek, 2007).

### **Kritéria hodnocení**

Tradiční pojetí pracovního výkonu se dříve orientovalo na množství a kvalitu vykonané práce, na výsledky a důraz kladlo převážně na kvantifikovatelnou podobu výkonu pracovníka.

Moderní pojetí je vnímáno mnohem komplexněji, neboť za součást pracovního výkonu považuje i chování pracovníků v nejširším slova smyslu a další charakteristiky jedince, které jsou považovány za významné v souvislosti s vykonávanou prací. K výše

zmíněnému chování se vztahuje například přístup k práci, ochota přijímat pracovní úkoly, ochota vzdělávat se a přizpůsobovat se měnícím se požadavkům, absence, fluktuace, dodržování pracovní doby, frekvence úrazů na pracovišti, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonáváním práce či dodržování zásad chování pracovníků firmy i mimo pracovní dobu. Mezi uvedené charakteristiky lze zařadit odborné schopnosti, schopnosti chovat se žádoucím způsobem a dobře hrát svou roli.

V případě, že je žádoucí hodnotit určitého pracovníka či jeho pracovní výkon, musí být použita vhodná kritéria, která musejí být přiměřená dané práci a povaze práce na daném pracovním místě. Mezi kritéria, která jsou používána nejčastěji, patří:

- Výsledky práce neboli kritéria měřitelná či alespoň snadno klasifikovatelná:
  - množství a kvalita práce,
  - úrazovost, zmetkovitost,
  - množství reklamací, spokojenost zákazníků,
  - počet obslužených zákazníků.
- Pracovní chování:
  - ochota přijímat úkoly, vzdělávat se či rozvíjet,
  - dodržování instrukcí a pravidel,
  - řádná docházka, dodržování pravidel,
  - vedení potřebných záznamů a ohlašování případných problémů,
  - kouření, požívání drog či alkoholu na pracovišti,
  - podávání návrhů.
- Sociální chování:
  - vztah k zákazníkům či spolupracovníkům,
  - chování k podřízeným a nadřízeným,
  - jednání s lidmi a ochota ke spolupráci,
  - styl vedení lidí.
- Dovednosti, znalosti, vlastnosti a potřeby:
  - vzdělání, osvědčení, znalost jazyků,
  - tvořivost, čestnost, loajalita a spolehlivost,
  - verbální, organizační schopnosti,
  - samostatnost, vytrvalost, cílevědomost a ctížádostivost,
  - znalost práce, fyzická síla, smysl pro osobní odpovědnost,

- odolnost vůči stresu a zátěži a další.

Podnik by si měl také definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, neboli stanovit určitou úroveň a normu výkonu, a to výslovně a písemně. Výkon pracovníka může být také ovlivňován faktory, které jsou na daném pracovníkovi nezávislé. Mezi ně patří zejména:

- nevhodné uspořádání pracoviště,
- nedostatečné využívání času pracovníka nebo jeho přetěžování, způsobené špatnou organizací práce,
- nevhodné zařízení, vybavení, osvětlení, hluk či teplota,
- nejasná pravidla a metody řízení
- nedostatky ve vzdělání pracovníků.

Vliv těchto faktorů na výkon pracovníků a na jeho hodnocení by měl být minimální, o což by se měla snažit firma sama (Koubek, 2007).

## **2.5 Frekvence a zásady hodnocení**

### **Frekvence hodnocení**

Frekvence hodnocení zaměstnanců je závislá na typu hodnocení. U formálního hodnocení se doporučuje provádět jej jednou za rok, což se ale v praxi často neuplatňuje. Jednotlivé organizace přihlížejí spíše ke konkrétní povaze práce, ke konkrétním podmínkám a potřebám a organizují formální hodnocení tak často, jak je nezbytně nutné. Pro různé kategorie může mít hodnocení různou periodicitu, což také závisí na významu dané kategorie pro celkový výkon podniku. V podnicích usilujících o maximální flexibilitu, tedy podnicích s větší proměnlivostí povahy práce a požadavků pracovních míst na pracovníka, bude formální hodnocení nejspíše častější.

Dvakrát či třikrát do roka je vhodné vedle formálního hodnocení provádět určitý druh neformálního hodnocení. To mívá často podobu diskusí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění (Koubek, 2007).



Hodnoceno je vždy poslední období od předchozího pracovního hodnocení a do současného hodnocení není přenášeno nic z předminulého (ať již dobré či špatné poznatky). Samotné hodnocení se smí vztahovat jen na nároky daného pracovního místa (Bláha, 2005).

Na rychlost zavedení systému hodnocení v podniku by neměl být vyvíjen velký tlak, neboť existuje dost dobrých důvodů k trpělivosti. Diskusi o cílech hodnocení, metodách, formách a dalších souvislostech je vhodné věnovat náležitý čas. Jedná se totiž o dobrou investici, která se nepochybně vyplatí (Stýblo, 2003).

### **Zásady hodnocení**

Zásadou pro hodnocení zaměstnanců je, že by se mělo provádět až tři měsíce před či po termínu plánované revize výše platu, aby se zaměstnanci nedomnívali, že se jejich hodnocení odrazí ve finančním vyjádření. Budou se tak schopni zaměřit na poznatky, které hodnotitel zjistí (Arthur, 2010).

V každém kroku hodnocení zaměstnanců je navíc třeba dodržovat určité zásady:

- informovat zaměstnance o účelu, kritériích, metodách a postupu hodnocení,
- neustále zdůrazňovat a dávat najevo, že účelem hodnocení a hodnotícího rozhovoru je snaha zaměstnanci pomoci,
- dodržovat zákony a lidská práva,
- mít dostatečné a relevantní informace,
- chválit zaměstnance často a pochvalou také začít každý hodnotící rozhovor,
- nechat hodnoceného mluvit, povzbuzovat jej k sebehodnocení a také, aby se vyjádřil k tomu, co mu na práci, jeho bezprostředním nadřízeném a vedení podniku vadí,
- nezveřejňovat hodnocení jednotlivých zaměstnanců a neprovádět kolektivní hodnocení, neboť hodnocení je záležitostí mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem či bezprostředním nadřízeným,
- neprovádět hodnocení příliš přísně či naopak příliš shovívavě,
- používat stejné zásady při hodnocení každého zaměstnance,
- vyvarovat se ovlivnění svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky,
- přihlížet pouze k tomu, co má bezprostřední vztah k vykonávané práci,
- dovolit zaměstnanci, aby se mohl k hodnocení vyjadřovat, argumentovat ve svůj prospěch a podílet se na něm (Koubek, 2007).

Jak již bylo zmíněno výše, důvody a četnost hodnocení, vyplývají převážně z typu hodnocení. Taktéž můžeme pracovní hodnocení zaměstnance zrealizovat v těchto případech:

- po přijetí a zapracování nového zaměstnance,
- při poklesu výkonnosti zaměstnance či na jeho vlastní vyžádání (například kvůli zvýšení mzdy),
- z důvodů reorganizace,
- při pravidelném hodnocení všech zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců by nemělo probíhat bez vazby na odměňování. Mělo by tedy být promítnuto ve mzdách nebo zaměstnaneckých výhodách (Bláha, 2005).

V souvislosti s hodnocením zaměstnanců je třeba řešit i určité klíčové otázky, jako například:

- jaký je důvod pro hodnocení zaměstnanců,
- jaké složky a hlediska práce zaměstnanců hodnotit,
- jakým způsobem pracovní výkony měřit,
- jaké zvolit metody hodnocení,
- kdo by měl být hodnotitelem,
- kdy a jak často by mělo být hodnocení prováděno,
- jak sdělit zaměstnancům výsledky hodnocení a jak tyto výsledky dále využívat,
- jak sladit hodnocení zaměstnanců se zákony (Koubek, 2007).

## **2.6 Hodnocení zaměstnanců různých výkonových úrovní**

Zpětná vazba je důležitá pro všechny. Průměrní zaměstnanci potřebují slyšet, co dělají dobře a jak se mohou dále rozvíjet, špičkoví zaměstnanci chtějí slyšet uznání za dobře vykonanou práci a dozvědět se o dalších výzvách, kterým mohou čelit. Slabší zaměstnanci se potřebují dozvědět, co mohou udělat, aby se jejich výkon zlepšil.

### **Průměrní zaměstnanci**

Tito zaměstnanci tvoří ve většině organizací největší skupinu, tedy i základ každého podniku. Hodnocení bývá často velmi náročné. V jejich posudcích se většinou setkáváme se souhrnnými komentáři, ale detailnější hodnocení často chybí. Mezi tyto komentáře patří například: „Provádí uspokojivou práci“, „Plní to, co se od něj očekává“, „Výkon zaměstnance je na uspokojivé úrovni“ aj. Dále je možno průměrné zaměstnance popsat jako ty, jež přijímají plnou zodpovědnost za výsledky, vyhýbají se chybám a omylům, vychází dobře se svými spolupracovníky, jsou spolehliví a mají pravidelnou docházku.

Problémem u těchto zaměstnanců je, že si jich prakticky nikdo nevšímá, neboť se ocitají mezi špičkovými a slabými pracovníky, nevyvolávají tedy ani kritiku ani chválu. Vzniká zde tedy riziko přehlížení či nedostatečného využívání.

Při hodnocení průměrného zaměstnance by měl hodnotitel klást důraz na budoucnost, respektive na nadcházející pracovní cíle. Je třeba zaměstnance motivovat k tomu, aby šel za hranice toho, co si myslí, že může dosáhnout. Také je nutno poukazovat na výsledky předešlých výkonů, které v minulosti zaměstnanec zvládl a na silné stránky, kterými disponuje. Úsilím není to, aby se ze zaměstnance stal špičkový pracovník, ale aby pracoval podle svých nejlepších schopností a dovedností.

### **Špičkoví zaměstnanci**

Představují přibližně jednu pětinu pracovních sil podniku a je velmi těžké je nahradit. Je nutné zajistit, aby nezapadli do průměru, zcela se nevyčerpali nebo se nezačali nudit, neboť mají pro podnik klíčový význam. Musí mít velké množství práce, která bude zároveň zajímavá, aby se předcházelo výše zmíněné nudit, která je jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnanci z podniku odcházejí. Je vhodné se pracovníků ptát na jejich názor či doporučení týkající se projektů a chodu oddělení a také se na ně obracet v případě řešení vzniklých problémů.

Aby tito zaměstnanci neztratili motivaci, je vhodné jim nabídnout možnost působit ve funkci mentora. Mentorování můžeme definovat jako vývojový, pomocný vztah, v němž jedna osoba věnuje svůj čas, schopnosti a úsilí do posílení růstu, znalostí a schopností jiné osoby. Pomocí toho lze dosáhnout větší produktivity nebo budoucího úspěchu. Z mentorování má užitek jak mentor, který má možnost rozšířit své schopnosti a dovednosti, tak i školený pracovník, který může dosáhnout nových cílů a splnit plány dalšího kariérního rozvoje.

Při zaškolování je třeba mentorům vysvětlit, co jejich role obnáší, jaká bude celková spotřeba času a energie při této činnosti a také objasnit nutnost zachování důvěrného

charakteru. Mentoři jsou vybíráni na základě dovedností, znalostí, přístupnosti, zájmu a také vztahu s pracovníky, které by měli v budoucnu na starost. Programy mentorování trvají zpravidla jeden rok.

### **Slabí zaměstnanci**

U těchto pracovníků nastává problém, neboť je velmi těžké jim sdělovat, že jejich práce je špatná, nevyhovující a nesplňuje požadavky pracovní funkce. Hodnotitel se ocitá v pokušení nechat tyto slabé pracovníky na pokoji a vyhýbat se přímé konfrontaci s nimi. Může doufat, že se jejich práce zlepší, že budou převedeni na jinou pozici či sami z práce odejdou. Tyto situace však nastávají jen zřídka, tudíž nejsou tou správnou cestou.

Klíčem k úspěchu při jednání s tímto typem pracovníků je předchozí komunikace o problémech v době, kdy nastaly, dále také rozebrání postupů a metod neustálého zlepšování a projednávání budoucích cílů. Je nutné se zaměřit na fakta a oprostit se od osobního přístupu k situaci (Arthur, 2010).

## **2.7 Metody hodnocení zaměstnanců**

Existuje řada metod hodnocení zaměstnanců a jejich variant. Systémy hodnocení běžně využívají kombinaci více metod. Některé z metod zachycují výkon zaměstnanců pouze zčásti, například se soustředí pouze na výsledky práce, některé neumožňují přesnější porovnávání výkonu zaměstnanců. Další z metod jsou na druhou stranu vhodné jen pro hodnocení určitých kategorií zaměstnanců. Níže jsou uvedeny nejčastěji využívané metody hodnocení zaměstnanců.

### **Hodnocení dle stanovených cílů (dle výsledků)**

Tato metoda se využívá převážně pro hodnocení vedoucích zaměstnanců a specialistů, kteří by se měli také podílet na stanovování cílů. Ty musejí být přesně definované, měřitelné, dosažitelné, termínované, podnětné, měly by být formulovány jasně, písemně, stručně a jednoznačně. Měl by být zpracován plán postupu dosažení těchto cílů a vytvořeny podmínky, které zaručí jejich splnění. Průběžně by měla být prováděna opatření ke zlepšení, pokud jsou nutná (Kociánová, 2010).

### **Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda se často uplatňuje u hodnocení výrobních pracovníků (dělníků) a její postup je následující:

1. Stanoví se normy nebo očekávaná úroveň výkonu.
2. Proběhne seznámení pracovníků se stanovenými normami.
3. Porovná se výkon každého pracovníka s normami.

Výhoda metody spočívá v tom, že výkon je posuzován pomocí vysoce objektivních měřítek. Je však třeba, aby byly normy pracovníky považovány za přiměřené a spravedlivě stanovené. Oproti tomu má metoda také nevýhodu, a to, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst (Koubek, 2007).

### **Hodnocení pomocí stupnice**

Jedná se o univerzální metodu hodnocení zaměstnanců, která se nejčastěji používá v malých a středních firmách. Stupnice jsou zpravidla slovní nebo číselné. Metoda umožňuje nejen souhrnné hodnocení výkonu, ale i hodnocení výkonu dle jeho jednotlivých kritérií a tak určit, u kterých kritérií je výkon zaměstnance lepší a u kterých horší.

Nejčastěji se využívají slovní charakteristiky jednotlivých stupňů, jež popisují úroveň výkonu a usnadňují hodnotiteli zařadit výkon hodnoceného zaměstnance do stupnice. Je také možno použít číselnou stupnici, například od jednoho do pěti bodů či za použití jen lichých čísel od jednoho do devíti bodů. Lichá čísla mají eliminovat sklon lidí vybírat spíše sudá čísla. Přehledné porovnávání hodnocených zaměstnanců pomocí celkového nebo průměrného počtu dosažených bodů za všechna kritéria je výhodou číselné stupnice. Je možné také přisuzovat různým kritériím různou bodovou váhu či různé bodové rozpětí, čímž umožňuje přihlížet k významu jednotlivých kritérií či složek výkonu pro celkový výkon zaměstnance. Tato metoda má také nevýhodu, jež spočívá v tom, že si hodnotitel často neumí představit, jak by měl výkon obodovat a kolik bodů zaměstnanci za určité kritérium přidělit. V tomto ohledu poskytuje slovní popis lepší návod.

Také se často používá místo bodové stupnice slovní stupnice, která je podobná stupnici používané ve škole, například nedostatečný, uspokojivý, dobrý, velmi dobrý, vynikající. I u tohoto způsobu hodnocení se občas vyskytují problémy, jež souvisí s bodovou stupnicí, a proto se někdy v těchto případech u každého kritéria vyžaduje slovní komentář.

U této metody je vhodné používat standardizovaný podnikový formulář, který kromě stupnic bude obsahovat i údaje, jako je jméno hodnoceného, název jeho pracovního místa či funkce, datum hodnocení, celková doba zaměstnání v podniku, podpis hodnotitele i hodnoceného atd. (Koubek, 2007).

### **Hodnocení na základě kritických případů**

Tato metoda vyžaduje vedení písemných záznamů o případech, které se staly při vykonávání práce určitého zaměstnance. Záznamy obsahují informace, týkající se pracovního chování a uspokojivých či neuspokojivých výkonů. Za určité období jsou seskupeny případy, které tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu zaměstnance i vodítko pro zaměstnancovu další práci.

Pořizování pravidelných záznamů, jež může být časově náročné a pro hodnotitele také nudné, je hlavní nevýhodou této metody. Taktéž nejasnost pojetí kritického případu může být různě interpretována a může vyvolávat napětí a konflikty mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Psaní poznámek nadřízeným může v pracovníkovi vyvolávat i značně nepříjemné pocity (Koubek, 2007).

### **Hodnocení pomocí volného popisu**

Hodnotitel má písemně popsat pracovní výkon hodnoceného podle předem daného seznamu položek hodnocení. Tato metoda není příliš efektivní metodou hodnocení, neboť klade nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele a není zpravidla využitelný ke vzájemnému porovnávání hodnocených zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají i různé vyjadřovací schopnosti, což může u této metody znamenat problém, neboť hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocených je možno jen těžko porovnávat. Hodnotitelé často nepřihlížejí jen k současnému výkonu zaměstnanců, ale spíše k dlouhodobému (průměrnému) výkonu. Osobní vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným hraje taktéž velmi důležitou roli v ovlivnění samotného hodnocení (Koubek, 2007).

### **Metoda založená na pořadí zaměstnanců**

Při této metodě hodnotitel porovnává výkony zaměstnance s jinými členy týmu. Osobní přesvědčení přímého nadřízeného je zde základem. Nevýhodou jsou chybějící rozsáhlejší údaje, jež jsou potřebné pro zpětnou vazbu a také možná předpojatost hodnotitele (Dvořáková, 2007).

Nejčastějšími formami jsou:

- střídavé porovnávání – hodnotitelem je ze seznamu zaměstnanců vybrán ten nejlepší, který je následně zapsán na první místo nového seznamu a poté je vybrán nejhorší, jež je zapsán na konec seznamu. Dále se postup výběru opakuje do té doby, než jsou vybráni všichni zaměstnanci a seznam je zaplněn od konců ke středu.
- Párové porovnávání – hodnotitel dle určitého kritéria porovnává zaměstnance uvedeného na prvním místě seznamu se zaměstnancem uvedeným na druhém místě a označí toho lepšího z nich. Dále porovnává zaměstnance na prvním místě se zaměstnancem uvedeným na třetím místě a opět označí lepšího z nich. Postup je opakován, dokud není porovnán každý s každým. Za nejlepšího zaměstnance je považován ten, který získal nejvíce označení, naopak za nejhoršího je považován ten, který získal označení nejméně.
- Povinné rozdělení – v tomto případě hodnotitel porovnává výkon zaměstnanců a musí přiřadit určité procento zaměstnanců vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby se křivka rozdělení četností zaměstnanců co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. Příkladem může být stanovení povinných procent nevyhovujících zaměstnanců a také vynikajících zaměstnanců (například 10 %). Zbytek mezi nimi je tvořen vyhovujícími zaměstnanci.

### **Checklist**

Jedná se vlastně o dotazník, který předkládá určité formulace, jež se týkají pracovního chování zaměstnance, a hodnotitel označuje, zda je určitý typ chování v zaměstnancově výkonu přítomen či nikoliv. Zpravidla se jedná o odpověď ano nebo ne. Odpovědi z dotazníku většinou vyhodnocuje specialista z personálního útvaru a při vyhodnocování lze jednotlivým formulacím přisuzovat různou váhu (Koubek, 2007).

Výhody dotazníku:

- velký prostor pro dostatečné množství kritérií pro hodnocení,
- malá pravděpodobnost zkreslení díky standardizovanému okruhu otázek,
- možné využití výpočetní techniky, což usnadňuje vyhodnocení a srovnávání jednotlivých pracovišť,

- instruktáž hodnotitelů nevyžaduje složitou přípravu.

Nevýhody dotazníku:

- časová náročnost,
- možnost vzniku případných omylů vedoucích způsobených nejasností a nejednoznačností kritérií pro hodnocení pracovníků,
- nezohlednění specifík pracovišť ve standardizaci hodnocení zaměstnanců,
- nezachycení průvodních reakcí hodnoceného (Bláha, 2005).

### **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**

Metoda BARS, neboli klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Svým způsobem se jedná o variantu checklistu či již zmíněné hodnoticí stupnice. Hlavní zaměření není na výsledky práce, ale na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování, neboť se vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

Stupnice je zpracovávána pro každý úkol, který je vykonáván na pracovním místě. Pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi bodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování, která slouží jako vodítko pro hodnotitele. Rozmezí těchto stupňů může být například: 7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné. Hodnotitel poté stupeň odpovídající nejprůměrnější formulaci označí, což dále udělá pro všechny úkoly práce a výsledné hodnocení může být vyjádřeno buďto součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot.

Klasifikační stupnici většinou připravují vedoucí zaměstnanci společně se zaměstnanci, jež na daných pracovních místech pracují a postup je následující:

1. Identifikují a určují se jednotlivé úkoly pracovního místa.
2. Definují se popisy možného pracovního chování pro každý úkol na každém pracovišti.
3. Vytvářejí se stupnice odpovídajícího typu pracovního chování, které jsou také doplněné o vzorové popisy pracovního chování. Tyto stupnice jsou tvořené na základě shody mezi vedením podniku a držiteli pracovních míst.



*Metoda BARS má také své výhody a nevýhody.*

Hlavní výhodou je fakt, že se na přípravné fázi podílejí sami držitelé pracovních míst, což zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro zaměstnance přijatelné. Další výhoda spočívá v tom, že popisy jsou vytvořené na základě skutečnosti a také zkušeností zaměstnanců a managementu. V neposlední řadě má metoda dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnance.

Největší nevýhodou u této metody je její časová náročnost a vynaložené úsilí ve fázi přípravy. Mimo to je také potřeba připravit různé formuláře pro různá pracovní místa v podniku (Koubek, 2007).

### **Psychologické testy**

Psychologické testy poskytují hodnotitelům informace týkající se osobnosti hodnoceného, například o jeho vlastnostech, schopnostech, hodnotách, postojích aj. Tyto testy provádí odborníci – psychologové a interpretace výsledků je velmi náročná. Testování lze provádět individuálně či skupinově, je kombinováno s pozorováním a rozhovorem, případně může být součástí i jiných metod.

Je nutné, aby personalisté uměli specifikovat své požadavky na testování a vybrali kvalitní psychology s praxí v neklinické oblasti. Ke specifikaci požadavků na testování je vhodné použít kvalitně zpracované popisy pracovních pozic. Výstupem psychologických testů je grafické zpracování výsledků, písemné hodnocení jednotlivých kritérií, závěry vyplývající z hodnocení a ústní předání výsledků testování.

### **Assessment centre**

Jedná se o komplexní metodu hodnocení, realizovanou prostřednictvím souboru metod, mezi něž patří například pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí aj. Metoda se využívá k hodnocení jak jednotlivců, tak i skupin a provádí je několik speciálně proškolených interních a externích hodnotitelů. Do skupiny externích hodnotitelů patří obvykle psycholog, specialista z oblasti lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení (například chemik či IT specialista). Skupinu interních hodnotitelů tvoří přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, kolegové, podřízený a specialisté pro odbornou oblast. Obvykle se počet hodnotitelů pohybuje v rozmezí 3-6 a počet hodnocených 1-10, poměr hodnocených vůči hodnotitelům nebývá vyšší než 2:1.

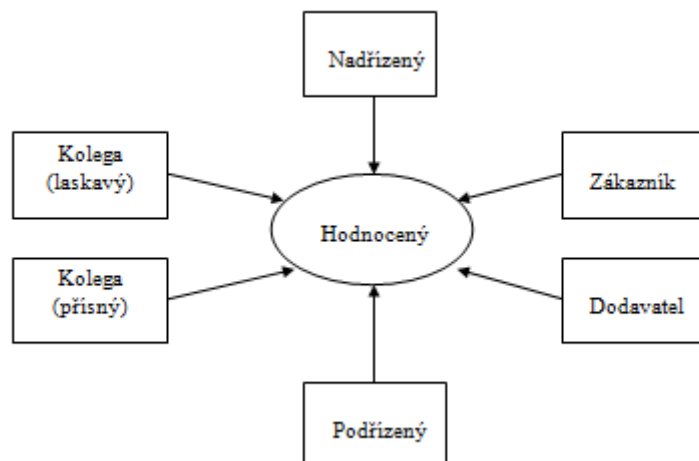
Assessment centre je náročnou metodou, a to jak časově a finančně, tak i organizačně. Časová náročnost je způsobena přípravou metody, školením hodnotitelů, vlastní realizací, vyhodnocením a interpretací výsledků, organizační náročnost spočívá v časovém sladění individuálních a týmových úkolů, sladění časových možností hodnotitelů či zajištění vhodných prostor a pomůcek. Ačkoliv je tato metoda náročná po všech stránkách, je často využívána k hodnocení manažerů, klíčových zaměstnanců a kandidátů na manažerskou pozici (Pilařová, 2008).

### 360° zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je poměrně novým a módním přístupem. Někdy je také nazývána třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení výkonnosti nebo vícezdrojové hodnocení (Wagnerová, 2008).

Principem této metody je hodnocení pracovníka různými lidmi podle stejných kritérií. Hodnotiteli při ní mohou být přímí i nepřímí nadřízení, kolegové, interní a externí zákazníci nebo také podřízení. Hodnocený pracovník také může hodnotit sám sebe.

Obr. 2.2 Model 360° zpětné vazby



Zdroj: zpracováno dle Hroník, F., Hodnocení pracovníků, 2006, str. 66

#### *Způsoby vstupů hodnotitelů*

- Dotazníky – obsahují stálé položky, ke kterým hodnotitel připisuje body a také závěrečný komentář. Při této formě se obtížněji identifikuje, která položka patří ke kterému kritériu. Dotazníková forma je středně časově náročná, jedno hodnocení probíhá zhruba 1-2 hodiny.

- Hodnocení po kompetencích – nebo také po projevech chování, je další z forem vstupů. Hodnotitel může postupovat po jednotlivých kompetencích, přeskokovat je a vracet se k nim. Nevýhodou je fakt, že si hodnotitel vytvoří obrázek o hodnoceném podle toho, jak si počíná v dané kompetenci a podle něj následně uzpůsobí své hodnocení. Tato forma hodnocení patří k časově náročným a zabere i více než 2 hodiny.
- Mini 360° zpětná vazba – je nejméně časově náročná, vyplnění trvá zhruba 20-30 minut. Hodnotitel odpovídá na 9-12 otázek, případně vyplní i komentář a 3 otevřené otázky.

#### *Způsoby výstupů pro hodnoceného*

Existují 3 základní způsoby či formy výstupů z 360° zpětné vazby: zcela anonymní, částečně anonymní a odkrytá.

Zcela anonymní forma je výhodná pro hodnotitele, neboť není možné zjistit, kdo a jak hodnotil. Výjimkou je zde sebehodnocení.

U částečně anonymní formy je určitelné, jak hodnotil nadřízený a zákazník, ale ostatní hodnotitelé zůstávají v anonymitě. Případné komentáře jsou odhalovány v náhodném pořadí.

Zcela identifikovatelný jak z grafického výstupu, tak i z komentářů je u odkryté formy každý hodnotitel.

Výhodou této metody je koncentrovanost získaných informací a jejich utříděnost, neboť jsou tyto informace velmi vhodným podkladem pro vytvoření konkrétně zacíleného plánu rozvoje. Naopak nevýhodou je velká náročnost, která je s použitím této metody spjata (Hroník, 2006).

#### *Tvorba a realizace 360° zpětné vazby*

Při vytváření a následné realizaci této metody je potřeba dodržovat určité kroky:

1. Definice cíle – je nutné definovat, za jakým účelem se třistašedesátistupňová zpětná vazba provádí a co se od ní očekává. Také je vhodné zdůraznit, zda se týká osobního rozvoje, odměňování či hodnocení zaměstnance.
2. Rozhodnutí o příjemci – určení, komu bude zpětná vazba adresována.
3. Rozhodnutí o tom, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat – výběr mezi manažerem zaměstnance, jeho nadřízeným, členy týmu, ostatními kolegy či interními a externími zákazníky. Dále je také vhodné určit, zda bude zpětná vazba anonymní či nikoliv.

4. Rozhodnutí o oblastech práce nebo chování, jichž se bude zpětná vazba týkat – může se jednat o existující model schopností nebo to může mít podobu seznamu bodů. Model však musí odpovídat kultuře, hodnotám a typům práce, jež jsou vykonávány v podniku.
5. Rozhodnutí o metodě sběru dat – lze použít dotazník zpracovaný konzultantem nebo softwarovou firmou či dotazník, který si navrhne sama organizace.
6. Rozhodnutí o analýze dat a jejich následné prezentaci – jde o rozhodnutí, zda si firma obstará počítačový program od poradenské nebo softwarové firmy již hotový či si ho vytvoří sama.
7. Naplánování první realizace – je třeba celý proces ověřit, nejlépe u vrcholových manažerů či manažerů působících v nějaké funkci nebo útvaru. Také je potřeba proškolit příjemce i poskytovatele zpětné vazby.
8. Analýza výsledků prvního ověření – analyzují se reakce zúčastněných a zvažují se případné změny celého procesu, komunikace o něm i školení, které na něj bude zaměřeno.
9. Plánování a realizace plného programu – součástí by mělo být sdílení informací, komunikace, školení a podpora personálního útvaru.
10. Monitorování a vyhodnocování – je třeba proces monitorovat neustále, zejména v počáteční fázi realizace. Strach, znepokojení a stres jsou častým projevem v této etapě i v následujících fázích, kdy se vedení podniku snaží o zlepšení pracovních výkonů.

#### *Výhody 360° zpětné vazby*

- Hodnocení získají větší přehled o tom, jak jsou vnímáni jinými lidmi,
- hodnocení vyšších a vrcholových manažerů, kteří zjišťují, jak je jejich spolupracovníci vnímají a také, že se musejí rozvíjet a zlepšovat,
- motivace k otevřenější zpětné vazbě, díky níž lze snáz vidět do podstaty věcí,
- vrcholoví manažeři mají lepší přehled o světě zaměstnanců,
- dochází ke zlepšování klimatu a morálky na pracovišti,
- identifikuje silné stránky a také klíčové oblasti, ve kterých je nutný rozvoj jedince, útvaru i celého podniku,
- zpětná vazba je více objektivní a vede k akceptaci stanovených výsledků a kroků, jež mají být učiněny.

### *Nevýhody 360° zpětné vazby*

- Často není poskytována upřímná a poctivá zpětná vazba od pracovníků,
- lidé jsou ve stresu, neboť jsou nuceni poskytovat a přijímat zpětnou vazbu,
- velká závislost na technice a technologiích, bez kterých by tato metoda nemohla být uplatňována,
- přílišná byrokracie (Armstrong, 2007).

## **2.8 Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání mezi hodnotitelem a hodnoceným a je základní metodou, bez které by systém hodnocení mohl jen stěží fungovat efektivně. Slouží k nalezení způsobů náprav nedostatečného výkonu či vzniklých problémů, které byly při hodnocení zjištěny a také je podkladem pro následné odměňování, změnu pracoviště nebo budoucí vzdělávání zaměstnanců. Jelikož se jedná o formální setkání, musí mít rozhovor určitou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.

Rozhovor může být, díky nepříliš dobré připravenosti, někdy velmi nepříjemnou událostí jak pro hodnotitele, tak pro hodnoceného. Hodnotitelé často neradi říkají svým spolupracovníkům nepříjemné věci do očí, na druhé straně hodnocení pracovníci bývají dosti útoční, neboť se snaží sami sebe bránit a svůj výkon obhájit. Výsledky hodnocení navíc nebývají ve všech případech zcela objektivní a průkazné, čehož jsou si hodnotitelé velmi dobře vědomi (Koubek, 2007).

### *Fáze hodnotícího rozhovoru*

Je nutné si uvědomit, že aby byl hodnotící rozhovor efektivní, je nutno dodržovat 3 základní fáze, kterými jsou: příprava, samotný rozhovor a realizace opatření.

#### **1. Přípravná fáze**

V přípravné fázi se obvykle obě strany účastní školení, jehož cílem je pochopit smysl hodnocení, seznámit se se strukturou hodnocení a naučit se dovednostem, které budou u hodnotícího rozhovoru potřeba. Hodnotitelé se při školení učí jak rozhovor vést, respektive jakým způsobem klást otázky, jak naslouchat, jak řešit vzniklé problémy a konflikty či jak stanovovat cíle do budoucna. Hodnocení pracovníci se naopak učí rozumět informacím vyplývajícím z rozhovoru, dále také přijímat a poskytovat zpětnou vazbu a přijímat instrukce a případnou kritiku.

Při přípravě se také dohodne místo a čas konání hodnotícího rozhovoru a také délka jeho trvání. Hodnoceným jsou předány instrukce, jak se na hodnocení připravit a veškeré dokumenty, mezi něž patří i interní směrnice, manuál hodnocení a formulář pro hodnocení.

Po předání vyplněných hodnotících formulářů druhé straně se mohou obě strany individuálně připravovat na hodnotící rozhovor. Při této přípravě si oba účastníci promyslí možné otázky a odpovědi druhé straně, přichystají si odůvodnění nedostatečných nebo naopak nadprůměrných výkonů, promyslí si návrhy opatření pro zlepšení výkonu a také cíle, kterých by bylo žádoucí v budoucnu dosáhnout.

## 2. Hodnotící rozhovor

Samotný hodnotící rozhovor má tři části, kterými jsou: úvod, hlavní část a závěr.

V úvodu hodnotícího rozhovoru je vhodné připomenout účel setkání, časový rámec a strukturu hodnocení. Navození přátelské atmosféry je také velmi důležitou součástí úvodní části. V závislosti na konkrétním typu hodnocení a na systému, který si každá organizace sama nastaví, se může struktura hodnocení lišit.

Během hlavní části by se měl hodnotitel držet předepsané struktury, časového plánu a stanovených pravidel a zásad, jež jsou rozepsána níže.

V závěru hodnotícího rozhovoru by měly být shrnuty nejpodstatnější informace, jež z rozhovoru vyplynuly, cíle, na kterých se obě strany dohodly a opatření, která budou provedena. Následně se vyplní a podepíše hodnotící formulář, který si ponechá hodnocený, hodnotitel i personalista (Pilařová, 2008).

Rozhovor s hodnoceným pracovníkem by měl být zhruba po 30 minutách ukončen a hodnocený by měl ze schůzky odcházet spokojený. Jeho spokojenost by měla být spojena s pocitem, že hodnocení probíhalo citlivě, případná kritika byla konstruktivní a hodnotitel nebyl neobjektivní. Hodnocení by se nemělo podceňovat, neboť na něj podnik vynakládá značné finanční prostředky (Bláha, 2005).

## 3. Realizace opatření

V této fázi se kontrolují dohody a opatření, jež byly sjednány při hodnotícím rozhovoru. Pracovní a rozvojové cíle, které jsou napsány na papíře a jejichž plnění nikdo striktně nevyžaduje, nejsou často vůbec realizovány. Plní se operativní plány a cíle, zatímco ty dlouhodobé upadají v zapomnění. Proto mnozí hodnocení pracovníci nechápou smysl samotného hodnocení a je pro ně jen ztrátou času (Pilařová, 2008).

### *Zásady hodnotícího rozhovoru*

Aby byl hodnotící rozhovor efektivní, měla by být při jeho realizaci uplatňována určitá pravidla a zásady:

- Hodnotitel i hodnocený přicházejí na hodnotící rozhovor připraveni. Vedoucí pracovník si předem prochází záznamy o vykonaných úkolech svého podřízeného, jeho docházku a rekapituluje veškeré jeho aktivity.
- Je nutné vyhledat vhodnou místnost nebo kancelář, kde nebude proces hodnocení ničím a nikým rušen. Vypnutí telefonů by mělo být samozřejmostí.
- Hodnocení pracovníci mívají často pocit, že je hodnotitel zaujatý. Tento dojem je nutno vyvrátit a zároveň je vhodné dát pracovníkovi vědět, že hodnocení bude pozitivní, čímž se odstraní nervozita, která hodnoceného provází.
- Na začátku rozhovoru je vhodné se hodnoceného ptát na jeho práci, čímž se dotyčný zklidní. Rozebírá se množství času, který práci věnuje a problémy, které při ní vznikají. Takto je možné poznat pohled pracovníka na věc.
- Následovat by mělo pozitivní hodnocení pracovníků a uznání jejich kladných výsledků, neboť bezproblémový chod není samozřejmostí, ale zásluhou zaměstnanců. Pokud by byly úspěchy opomenuty, snižovalo by se jejich pracovní úsilí.
- Po probrání pozitiv přichází čas na odkrytí negativních skutečností. Pokud by bylo pořadí opačné, pracovníky by to demotivovalo.
- V případě, že máme k dotyčnému pracovníkovi nějaké výtky, musí být doloženy konkrétními fakty. Pokud tomu tak nebude, může dojít k nepříjemnému rozhovoru, který vyvolá pracovník, jemuž se hodnocení nemusí zdát spravedlivé.
- Důležitým pravidlem je, že nemají být hodnoceni pracovníci, ale konkrétní pracovní výsledky, čímž se zabrání případnému dohadování s dotčenými zaměstnanci.
- Je nutné si pamatovat, že je vhodné jednat s hodnoceným jako dospělý s dospělým, nikoliv jako rodič s dítětem, ani jako učitel se žákem.
- Aby na pracovišti nevznikla napjatá atmosféra, je povinností hodnotitele zabránit hodnocenému, aby se vměšoval do hodnocení ostatních pracovníků. Nesmí dovolit, aby hodnocený srovnával sebe s jiným pracovníkem.
- Rozhovor by se neměl týkat finanční odměny, respektive mzdy hodnoceného. Měl by se vztahovat pouze k výsledkům práce, k úrovni výkonu zaměstnance a k možnostem zlepšování.

- Stanovení mzdy by mělo probíhat na základě pracovních výsledků a náročnosti vykonávané funkce. Pokud by byla mzda chápána jako sociální instituce, ztrácela by motivační účinek, který by měla mít.
- Hodnotitel by měl zaznamenávat plnění úkolů v průběhu celého stanoveného období, nejen pár dnů či týdnů před nadcházejícím hodnocením.
- Poněvadž rozhovor bez konkrétního výstupu ztrácí smysl, je nutné, aby bylo hodnocení zakončeno konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu zaměstnance a k odstranění nedostatků, které se v jeho práci vyskytly (Bělohlávek, 2000).

## 2.9 Chyby v procesu hodnocení a vztah hodnocení k jiným personálním činnostem

### Chyby v procesu hodnocení

Nejčastější chyby, s nimiž se lze v procesu hodnocení zaměstnanců setkat, lze rozdělit na chyby zapříčiněné:

- špatnou interpretací informací,
- aktuálním stavem toho, kdo hodnocení provádí,
- osobností a způsobem vnímání a poznávání druhých.

#### *Chyby zapříčiněné špatnou interpretací informací*

Interpretace informací, které se k nám dostanou, jsou ovlivněny mnoha faktory, například: nedostatečným nasloucháním, neověřením správnosti porozumění získaných informací, nevědomým zkreslováním významu získaných informací či nedostatečnou koncentrací na přijímání informací.

#### *Chyby zapříčiněné aktuálním stavem toho, kdo hodnocení provádí*

Tyto chyby jsou způsobeny změnou nálad, jež člověka postihují. Při dobré náladě jsou tendence k přívětivějšímu hodnocení ostatních, při špatné náladě naopak k negativnějšímu.

#### *Chyby zapříčiněné osobností a způsobem vnímání a poznávání druhých*

Osoba, jež je v roli hodnotitele, by si měla uvědomit, že hodnocení mohou být ovlivněna jejími zkušenostmi, schopností zpracovávat informace a hodnotami. Je třeba si



uvědomit existenci těchto chyb, zjistit, které chyby se vyskytují právě u osoby hodnotitele a také najít řešení k odstranění vzniklých chyb.

Mezi typické chyby, vyplývající z osobnosti hodnotitele a jeho úrovně vnímání a poznávání druhých jedinců patří:

- Osobní vztah – Je významně ovlivňován sympatiemi, popřípadě antipatiemi ve vztahu k hodnocenému.
- Přílišná mírnost či přísnost – Tendence některých hodnotitelů k příliš shovívavému či naopak přísnému hodnocení, které souvisí se zaměřením na lidi nebo na cíle. Při zaměřením na lidi vyplývá potřeba budovat dobré vztahy, pečovat o ně a zohledňovat důsledky hodnocení pro hodnoceného. V případě, že je hodnotitel zaměřen na cíle, staví tyto ambiciózní cíle před potřeby hodnoceného, motivuje ho k vyšším výkonům a zohledňuje důsledky plnění cílů pro firmu.
- Neoprávněná generalizace – Je chápána jako tendence k zobecňování ojedinělých projevů jedince.
- Haló efekt – Hodnotitel se ve svém hodnocení nechává ovlivňovat dominantním rysem či vlastností hodnoceného.
- Logičnost – Tendence spojovat fakta, která spolu zdánlivě souvisí. Tato chyba je zapříčiněna naší laickou představou o fungování osobnosti.
- Kontrast a projekce – U kontrastu se jedná o tendenci hodnotitele porovnávat výkony a kompetence hodnoceného s vlastními výkony a kompetencemi místo s výkony vyplývajícími z požadavků dané pracovní pozice. Projekce znamená, vidět na druhých své vlastní chyby a vlastnosti, více si jich všímat.
- Průměrnost – Souvisí se snahou hodnotit všechny zaměstnance stejně a nedělat mezi nimi rozdíly.
- Předsudky – Ty mohou velmi silně ovlivňovat hodnocení. Jedná se o předsudky o určitých skupinách lidí (muži, ženy) nebo etnikách.
- Konformita – Hodnotitel hodnotí své podřízené tak, jak si oni sami přejí, snaží se jim vyhovět či je hodnotí dle přání vyšších nadřízených nebo v souladu s politickými zájmy (Pilařová, 2008).

Všechny tyto chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení zaměstnanců, narušují úspěšné provádění personální činnosti a znemožňují srovnatelnost hodnocení v různých částech podniku.

Abychom se těmto chybám vyhnuli, je nutné:

1. Důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení a nesnažit se o hodnocení pracovníků jednotným způsobem za každou cenu.
2. Detailně připravit všechny náležité dokumenty (formuláře, vysvětlivky, pokyny) používané k hodnocení.
3. Vypracovat plán hodnocení.
4. Důkladně proškolit zaměstnance, kteří budou hodnocení provádět, provádět rozhovory s pracovníky, jenž budou hodnoceni a detailně zpracovávat dokumenty hodnocení.
5. Informovat zaměstnance o detailech hodnocení, tedy o jeho smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a také si zajistit jejich ochotu k případné spolupráci (Koubek, 2007).

### **Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem**

Hodnocení zaměstnanců je propojeno s řadou dalších personálních činností.

Jednou z nich je personální plánování, při kterém se výsledky hodnocení využívají nejen při plánování personálního rozvoje zaměstnanců, ale i při plánování potřeby zaměstnanců a zvažování možností pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Také při volbě kritérií a metod hodnocení zaměstnanců a v závěrečných fázích procesu hodnocení je třeba vzít v úvahu potřeby personálního plánování.

Nenahraditelnou základnou v podobě popisu a specifikace pracovního místa pro hodnocení zaměstnanců poskytuje analýza pracovních míst. Výsledků hodnocení lze také využít ke zlepšování pracovních podmínek a odstraňování faktorů ovlivňujících pracovní výkon zaměstnance, ale nezávislých na zaměstnanci samotném, na jeho vůli.

Další personální činností, jež využívá výsledků hodnocení, je získávání a výběr zaměstnanců. Ovlivnit pracovní atraktivitu podniku, fluktuaci a potřebu získávání nových zaměstnanců může zejména styl hodnocení zaměstnanců, spravedlnost hodnocení a další charakteristiky hodnotícího procesu.

Výsledky hodnocení jsou důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, na druhé straně však vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá

k odvádění žádoucího pracovního výkonu a samozřejmě i k neustálému zlepšování pracovního výkonu.

Stejně jako pro výše uvedené činnosti, je hodnocení zaměstnanců důležité pro oblast odměňování. Determinuje tarifní zařazení zaměstnance, výši jeho mzdy či platu a odměn a v neposlední řadě i poskytování zaměstnaneckých výhod. Úroveň, spravedlivost a přiměřenost odměňování má významný dopad na pracovní výkon zaměstnanců.

V případě, že jde o rozmísťování zaměstnanců, je hodnocení nejdůležitějším podkladem pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či penzionování. Rozmísťování zaměstnanců, které představuje účelné spojování zaměstnanců s pracovními místy, se odráží jak ve výkonu jednotlivců, tak celého podniku. Významný motivační účinek zase může mít promyšlená, spravedlivá a srozumitelná politika rozmísťování.

V neposlední řadě ovlivňuje hodnocení také pracovní vztahy. V případě, že je hodnocení zaměstnanců zásadové a spravedlivé, podložené objektivními kritérii a objektivně zjištěnými informacemi a v souladu se zákony, je pro zaměstnance a odbory přijatelné jako argument pro personální rozhodnutí. Samotné hodnocení je zpravidla lépe přijímáno tehdy, když vedení podniku umožní například odborům o otázkách hodnocení vyjednávat.

Hodnocení zaměstnanců může signalizovat i nedostatky v oblasti péče o zaměstnance, jejíž neustálé zlepšování je naopak významným motivátorem a zpravidla se pozitivně odráží v úrovni výkonu zaměstnanců (Koubek, 2007).

### **3 Charakteristika společnosti**

V této části jsou uvedeny základní informace o společnosti, jež byla vybrána pro analýzu systému hodnocení zaměstnanců.

#### **Základní údaje**

Společnost ROBE lighting je společností s ručením omezeným sídlící v Rožnově pod Radhoštěm, jejíž základní kapitál činí 400 000 Kč. Statutárním orgánem jsou jednatelé, kterými jsou Ladislav Petřek a Ing. Josef Valchář. Obchodní podíl Ladislava Petřeka činí 45 %, stejně tak, jako podíl Ing. Josefa Valcháře. Zbýlých 10 % si rovným dílem dělí Pavel Juřík a Ing. František Kubiš (Interní materiály společnosti).

#### **Představení společnosti**

Společnost ROBE lighting s. r. o. je předním světovým výrobcem inteligentní osvětlovací techniky pro všechny oblasti zábavního průmyslu. Výrobky společnosti zahrnují komplexní řadu světelné techniky pro všechny typy aplikací – od víceúčelových a živých hudebních produkcí všech velikostí, přes divadla, televizní studia, kluby a diskotéky, restaurace, bary po architektonické instalace. Tyto produkty se díky své kvalitě rychle staly oblíbenými u významných společností, u nichž jsou používány při nesčetných instalacích různých druhů.

Společnost nabízí a prodává své výrobky prostřednictvím mezinárodní distribuční sítě ve více než 90 zemích světa a také se řadí na druhé místo v konkurenci čtyř nejvýznamnějších společností světa, vyrábějících profesionální světla.

V budovách ve Valašském Meziříčí, kam byla v roce 2010 přestěhována celá společnost, pracuje přes 350 zaměstnanců na 20 000 m<sup>2</sup>. Správa společnosti se stále rozšiřuje, aby byla schopna držet krok s poptávkou a tedy i nárůstem výroby (Interní materiály společnosti).

#### **Majitelé společnosti**

Výše zmínění majitelé, Ladislav Petřek a Ing. Josef Valchář, se aktivně podílejí na řízení společnosti. Prvně zmíněný se koncentruje na řízení výroby, celkový chod podniku a snaží se vytvořit příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance. Je zodpovědný za plynulý průběh výroby. Josef Valchář řídí především vývoj nových výrobků, prodejní strategii podniku a je zároveň tváří, která reprezentuje společnost v médiích. Účastní se všech veletrhů

a výstav a komunikuje s distributory, aby získal zpětnou vazbu a jejich názory na výrobky (Interní materiály společnosti).

### **Historie společnosti**

Od roku 1990 začal Ladislav Petřek dovážet osvětlovací zařízení, a protože poptávka po těchto produktech rostla, začal se tímto oborem zabývat více. Nově navrhnul také světelné efekty, které se aktivují zvukem, např. hudbou, a které byly uvedeny na trh pod značkou ProLux. V roce 1994 se pánové Petřek a Valchář rozhodli, že založí společnost s názvem Robe Show Lighting. V tom samém roce Robe poprvé prezentovala své výrobky na výstavě ProLight and Sound ve Frankfurtu, pod značkou Futurelight, kde získala prvního OEM zákazníka.

V roce 1999 nastal velký technologický průlom, neboť společnost Coemar oslovila Robe, aby vyrobila celý sortiment výrobků, pod značkou TAS. Tato světla byla uvedena na PLASA veletrhu a začátek výroby těchto kvalitních a cenově dostupných světel zaznamenal velký úspěch, čímž si firma začala cíleně budovat své dobré jméno v oboru. V roce 2000 rozšířila společnost Robe prodej svých produktů také pro další zákazníky z Holandska, Francie a USA. Rok 2000 byl pro firmu jedinečným, neboť oproti roku 1999 byl ztrojnásoben její roční obrát. V roce 2001 získala firma pro své podnikání nové prostory o rozloze více jak 6 000 m<sup>2</sup>. Na výstavě v Rimini v roce 2002 se společnost poprvé prezentovala s výrobky pod vlastní značkou Robe. V průběhu roku 2002 získala firma zastoupení v padesáti zemích světa a v roce 2005 rozšířila nabídku svých produktů o světla značky Anolis.

Oficiální oznámení o změně názvu společnosti z původního Robe Show Lighting na Robe lighting proběhlo na výstavě PLASA v roce 2007. Název Show byl vypuštěn z důvodu, že firma byla do této doby vnímána jako výrobce zábavního osvětlení, avšak její působnost již byla mnohem širší.

O rok později Robe koupila firmu DIOFLEX, jež byla výhradním dodavatelem elektronických dílů. V roce 2009 pořádala společnost Robe lighting 3. Mezinárodní konferenci distributorů v Rožnově pod Radhoštěm. Této konferenci se zúčastnilo více než 150 distributorů z celého světa zastupujících právě společnost Robe.

V roce 2010 byla dokončena rekonstrukce staré pekárny ve Valašském Meziříčí, kam se přestěhovaly kancelářské prostory z Rožnova pod Radhoštěm. Celá společnost sídlí od této doby v jednom areálu (Interní materiály společnosti).

## **Produkty**

Společnost nabízí široký sortiment světel a jednotlivé série produktů jsou založeny na různých technologiích, neboť výroba se postupně vyvíjí. První série světel, jež se začala vyrábět v roce 1993, byla světla vyráběná na zakázku pod názvem odběratele. Další série světel (XT Series), která byla vhodná pro osvětlení velkých prostor, se dnes již nevyrábí. V roce 2002 se začala vyrábět nejrozšířenější série světel (AT Series), která jsou určena pro profesionální využití, např. pro Olympijské hry. Pro vnitřní i vnější projekce je vhodná DT Serie, která je založena na kombinaci digitální a LED technologie. Světla vyráběná pod značkou Anolis, jsou speciální světla určená pro architektonická osvětlení. Club Series je série menších světel, která nahradila XT Series, a která jsou určena pro restaurace, kluby a bary. V roce 2008 vznikla LED Series, jež je sérií využívanou při koncertech a divadelních představeních. Nejnovější řadou světel je zatím řada Robin. Tato světla jsou výkonnější, menší, lehčí a energeticky úsporná (Interní materiály společnosti).

## **Výrobní proces**

Výrobní proces začíná v oddělení výzkumu a vývoje, kde se nachází dvě hlavní oddělení, a to Mechanic Engineering (konstrukce) a Electronic Engineering (vývoj softwaru). V prvním z těchto oddělení se navrhují mechanické díly a celkový design výrobků a v druhém jsou navrhovány elektronické díly a především se zde vytváří programové vybavení výrobků. Dalším oddělením je Technical Pre-production (předvýroba), kde se nově navržené výrobky připravují pro výrobu, a to pomocí výrobní dokumentace, pracovních postupů a číselníků v databázi informačního systému.

Nákupní oddělení je dalším útvarem. Je rozděleno na dvě části, z nichž první se zabývá mezinárodními zdroji a druhá část zdroji v rámci České republiky. Práce těchto útvarů zahrnuje koordinaci a pořizování více než 10 000 součástek.

Po nákupním oddělení následuje předvýroba. Toto oddělení se zabývá produkcí součástek, jež slouží pro výrobu a ve výrobě se pak následně vyrábí samotný produkt.

Následuje výroba, která zahrnuje několik operací. Mezi ně patří kompletování nezávislých mechanických součástek a optických zařízení, doplnění individuálních komponentů a jejich elektrických propojení a montáž elektronických modulů. Poslední operací je základní nastavení každého výrobku.

Po vyrobení procházejí všechny hotové výrobky sérií důkladných testů tak, aby bylo zaručeno, že jsou připraveny na spolehlivý a bezpečný provoz. Následně jsou všechny

výrobky zabaleny do přepravníků, které jsou speciálně navrženy pro bezpečný převoz po celém světě.

Dále je ve společnosti Robe zřízeno centrum logistiky, což je velký prostor, který slouží pro skladování všech výrobků před odesláním. Jakmile jsou hotové výrobky připraveny k expedici, jsou rozeslány do celého světa na místa jejich určení. Rozesílání je prováděno pomocí celosvětové distributorské sítě (Interní materiály společnosti).

### **Významné kontrakty**

Mezi nejvýznamnější projekty společnosti Robe patří:

- světové koncertní turné Deep Purple 2003,
- finále Eurovize 2005 a 2007,
- otevírací a uzavírací ceremoniál na Zimních Olympijských hrách v Turíně v roce 2006,
- koncertní turné Eros Ramazzotti 2006,
- koncert Robbieho Williamse v Dubaji 2006,
- Mezinárodní Automobilová Show v Melbourne v roce 2006 a v Ženevě v roce 2007,
- světové koncertní turné Genesis 2007 a Police 2007,
- Miss World China 2007 a Miss World South Africa 2009,
- MS ve fotbale v Jižní Africe 2010 a další (Interní materiály společnosti).

### **Struktura zaměstnanců**

Z monitorovacího dotazníku pro zaměstnavatele, vytvořeného Úřadem práce České republiky, krajskou pobočkou ve Zlíně (viz Příloha č. 1) vyplynulo, že společnost ROBE Lighting eviduje k datu 31. 12. 2011 celkem 304 zaměstnanců. Z tohoto počtu tvoří:

- 70 % muži, konkrétně 212, a 30 % ženy, tedy 92,
- 83 % dělnické profese včetně pomocného a obslužného personálu a 17 % nedělnické profese.

Dále společnost zaměstnává 3 osoby se zdravotním postižením, 11 zaměstnanců ve věku 55 let a více, 6 absolventů a 2 cizince s povolením k zaměstnání.

## **4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Tato část popisuje systém hodnocení pracovníků, který je ve vybrané společnosti nastaven, výběr metody, pomocí níž jsou zjišťovány informace od zaměstnanců a následná realizace a vyhodnocení této metody.

### **4.1 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Robe lighting**

Společnost Robe lighting má nastaven systém hodnocení svých zaměstnanců. Hodnocení je rozdílné pro technicko-hospodářské pracovníky a pro zaměstnance na dělnických profesích. U dělnických profesí je hodnocení závislé na kvalitě odvedené práce, podle níž jsou následně vypočítány odměny pro zaměstnance, u THP probíhá hodnocení formou osobního rozhovoru s přímým nadřízeným, na jehož základě dochází k navyšování mzdy popř. k povýšení. U dělníků probíhá hodnocení kvality práce měsíčně, u THP dochází k hodnocení nepravidelně, zpravidla však 1x ročně. Při těchto formách hodnocení dochází ke zkoumání, zda jsou požadovaným způsobem plněny pracovní povinnosti, zda je dodržováno vhodné chování na pracovišti a při osobním rozhovoru je navíc zaměstnancům poskytována zpětná vazba.

Nepravidelnost hodnocení a také rozporuplnost v odpovědích zaměstnanců, která vyplynula z dotazníkového šetření, poukazuje na nepropracovanost systému hodnocení ve společnosti Robe. Cílem společnosti je zavedení formálního hodnocení, které bude standardizované a mělo by probíhat periodicky - jednou ročně, zpravidla v měsíci lednu. Požadavkem personálního oddělení bylo vytvoření formulářů pro dvě skupiny pracovníků, tedy technicko-hospodářské pracovníky a zaměstnance na dělnických profesích. Hlavním hodnotícím kritériem by měly být pracovní výkony společně s pracovním chováním, u THP pracovníků by měly být navíc zkoumány také osobnostní a znalostní předpoklady zaměstnance s nároky na dané pracovní místo. Přímí nadřízení by měli nadále zůstat v pozici osob, které budou toto hodnocení provádět.

Před vytvořením samotných formulářů pro hodnocení zaměstnanců ve společnosti Robe lighting mi bylo doporučeno obeznámit se se situací v podniku z pohledu zaměstnanců. Jelikož jsou zaměstnanci pro podnik klíčoví a bez kvalitních pracovníků by společnost v konkurenčním boji neměla šanci uspět, je nutné se zaměřovat také na jejich názory a připomínky a snažit se o to, aby se cítili spokojeně. Obraz podniku z pohledu zaměstnance a z pohledu vedení se může značně lišit, je proto vhodné si připomínky zaměstnanců



vysechnout a vyvodit z nich patřičné důsledky. Pro potřeby mé diplomové práce i společnosti Robe byla tedy zvolena metoda sběru informací, která byla následně vyhodnocena. Získané informace by měly být cenným podkladem pro budoucí rozhodnutí podniku.

#### **4.2 Výběr metody sběru informací**

Při volbě metody sběru informací byla vybrána forma dotazníku, která je jednodušší a časově méně náročná, než například osobní rozhovory, které by byly uskutečnány se stejným počtem zaměstnanců.

Dotazník (viz Příloha č. 2) byl vytvořen v lednu tohoto roku po konzultaci s personálním oddělením společnosti, které zajistilo také rozdání a následné vybrání všech vyplněných dotazníků. Dotazníková šetření a sběry dat bývají uskutečňovány na vzorku zaměstnanců a jinak tomu nebylo i v tomto případě. Z celkového počtu 304 zaměstnanců, které společnost evidovala k 31. 12. 2011, bylo vybráno 120 z nich, jež pracují na různých pracovních pozicích, kterým byl dotazník rozdán. Samozřejmě byli vybráni ti zaměstnanci, kteří se v den rozdávání dotazníků vyskytovali na pracovišti. Sběr vyplněných formulářů proběhl v následujících 3 pracovních dnech a celková návratnost byla téměř 72 %. Výsledný počet vyplněných dotazníků byl tedy 86. K velké návratnosti zřejmě přispěl i fakt, že dotazníky byly zcela anonymní, což bylo zaměstnancům sděleno při rozdávání formulářů.

#### **4.3 Struktura dotazníku**

První část dotazníku je tvořena 4 otázkami, které slouží k bližší specifikaci dotazovaných osob, následuje 20 uzavřených otázek, týkajících se současné situace v podniku a spokojenosti zaměstnanců. Poslední částí je volný prostor pro připomínky zaměstnanců.

Z výše zmíněných 20 uzavřených otázek má 18 z nich čtyři možné varianty odpovědi, 1 má variant pět a 1 otázka pouze tři varianty.

Posledních šest otázek se týká stravování zaměstnanců. V posledních měsících se zvýšil počet stížností na penzion Na Košíkárně, který sídlí přímo vedle společnosti Robe ve Valašském Meziříčí. Do tohoto penzionu se chodilo stravovat velké množství zaměstnanců, pravděpodobně zde však došlo ke změnám, které vedly k velké nespokojenosti většiny návštěvníků. Proto bylo od společnosti požadováno, aby se v dotazníku vyskytly i otázky, které se tohoto tématu, tedy stravování, týkají.

## 4.4 Vyhodnocení dotazníku

Každá ze tří částí dotazníku byla vyhodnocena samostatně. U prvních dvou částí byly (z důvodu větší přehlednosti) pro jednotlivé otázky vytvořeny tabulky, do kterých byly zaznamenány odpovědi dotázaných. U poslední části pak byly vypsány jednotlivé připomínky či komentáře zaměstnanců.

### 1. část dotazníku

Z první části dotazníku, která obsahuje čtyři otázky, byly zjištěny následující informace:

Tab. 4.1 Pohlaví

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Muž	61	71 %
Žena	18	21 %
Nevyplněno	7	8 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 86 respondentů neodpovědělo na otázku 7 osob. Zbylé rozdělení se prakticky shoduje s procentuálním rozdělením celkového počtu mužů a žen pracujících v této společnosti. Převaha mužského pohlaví je také dána pracovními pozicemi, které ve firmě existují, jako například mechanik, elektromechanik, skladník atd.

Tab. 4.2 Věk

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Do 20 let	0	0 %
21 – 35 let	30	35 %
36 – 50 let	42	49 %
Více než 50 let	14	16 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zkoumaného vzorku vyplývá, že společnost nezaměstnává žádného zaměstnance, který by měl 20 let či méně. Skutečnost, že téměř 50% podíl zaujímají zaměstnanci ve věku 36 – 50 let, není nikterak výjimečná.

Tab. 4.3 Pracovní pozice

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Mechanik	12	14 %
Elektromechanik	11	13 %
Předvýroba	1	1 %
THP	18	21 %
Balič	2	2 %
Robe lisy	12	14
Oživovač	7	8 %
Skladník	15	17 %
Plasty	4	5 %
Nevyplněno	4	5 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku neodpověděli 4 respondenti, zbylí se ke svým profesím přiřadili. Jak můžeme vidět, společnost eviduje široké spektrum pracovních pozic, většina je však určena spíše pro muže, což také vyplývá z procentuálního podílu mužů a žen pracujících v této společnosti.

Tab. 4.4 Délka pracovního poměru

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Do 1 roku	2	2 %
1 – 3 roky	8	9 %
4 – 7 let	29	34 %
8 a více let	45	53 %
Nevyplněno	2	2 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci v podniku pracují převážně 8 a více let, celkem 87 % z celkového počtu zde pracuje nejméně 4 roky, což svědčí o jejich věrnosti a loajalitě. Také fluktuaci lze označit za malou, což je pozitivní známkou pro podnik.

## 2. část dotazníku

Následujících dvacet otázek, které souvisí se spokojeností zaměstnanců, bylo vyhodnoceno takto:

### Otázka č. 1: Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním v této společnosti?

Tab. 4.5 Odpovědi na otázku č. 1

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Velmi spokojen(a)	20	23 %
Spíše spokojen(a)	53	62 %
Spíše nespokojen(a)	8	9 %
Velmi nespokojen(a)	2	2 %
Nevyplněno	3	4 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Drtivá většina zaměstnanců odpověděla, že je se svým zaměstnáním spokojena, či dokonce velmi spokojena. Jelikož je dotazník zcela anonymní, lze usuzovat, že tomu tak opravdu je, což je pro společnost velmi pozitivní zpráva. Spokojení zaměstnanci jsou pro každou firmu jedním z klíčových faktorů k celkové úspěšnosti.

## Otázka č. 2: Jak jste spokojen(a) se vztahy a atmosférou na pracovišti?

Tab. 4.6 Odpovědi na otázku č. 2

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Velmi spokojen(a)	17	20 %
Spíše spokojen(a)	59	69 %
Spíše nespokojen(a)	10	11 %
Velmi nespokojen(a)	0	0 %
Nevyplněno	0	0 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Také u této otázky se ukázalo, že jsou zaměstnanci spokojeni prakticky po všech stránkách, včetně atmosféry na pracovištích. Dobré vztahy a sociální klima podněcují pracovníky k lepším výkonům, což je velmi přínosné pro firmu samotnou. Zaměstnanci, kteří odpověděli na tuto otázku volbou „spíše nespokojen(a)“, nespádají pouze pod jednu pracovní pozici, ale jsou téměř rovnoměrně rozděleni mezi mechaniky, elektromechaniky, skladníky a THP. To je také spjato s tím, že právě tyto 4 pozice byly v dotazníku označeny nejčastěji.

## Otázka č. 3: Jak jste spokojen(a) s chováním Vašeho přímého nadřízeného?

Tab. 4.7 Odpovědi na otázku č. 3

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Velmi spokojen(a)	45	53 %
Spíše spokojen(a)	30	35 %
Spíše nespokojen(a)	8	9 %
Velmi nespokojen(a)	2	2 %
Nevyplněno	1	1 %
Celkem	100	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

10 lidí z toho vzorku odpovědělo, že je nespokojeno, či dokonce velmi nespokojeno s chováním svého přímého nadřízeného. Po vyhodnocení jsem nezjistila, že by byla tato

nespokojenost spojena s konkrétní pracovní pozicí, tedy s konkrétním nadřízeným. Nejvyšší počet nespokojených pracovníků z tohoto vzorku, konkrétně 4, měla pozice mechanik.

**Otázka č. 4: Jak jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity (stravenky, příspěvky, pojištění...)?**

Tab. 4.8 Odpovědi na otázku č. 4

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Velmi spokojen(a)	26	30 %
Spíše spokojen(a)	52	61 %
Spíše nespokojen(a)	7	8 %
Velmi nespokojen(a)	0	0 %
Nevyplněno	1	1 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 91 % z dotázaných pracovníků je se zaměstnaneckými benefity spokojeno, což znamená, že společnost nemusí na jejich poskytování nic měnit. Jeden zaměstnanec se k tomuto tématu nevyjádřil.

**Otázka č. 5: Jak jste spokojen(a) s pracovním prostředím, ve kterém pracujete (pomůcky, soc. zařízení, hlučnost...)?**

Tab. 4.9 Odpovědi na otázku č. 5

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Velmi spokojen(a)	29	34 %
Spíše spokojen(a)	44	51 %
Spíše nespokojen(a)	11	13 %
Velmi nespokojen(a)	2	2 %
Nevyplněno	0	0 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Také u této otázky vyplynula většinová spokojenost zaměstnanců. Nespokojení zaměstnanci nespádají větší částí pouze do jedné z pracovních pozic, respektive nespokojenost není spjata s konkrétním pracovním místem.

#### **Otázka č. 6: Jaká změna ve společnosti by vedla ke zvýšení Vaší motivace?**

Tab. 4.10 Odpovědi na otázku č. 6

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Zvýšení mzdy	73	85 %
Zaměstnanecké benefity	5	6 %
Lepší přístup nadřízeného	4	5 %
Lepší prac. podmínky	1	1 %
Nevyplněno	3	3 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Největší motivací pro zaměstnance společnosti Robe by bylo zvýšení jejich mzdy. Potvrzuje to celých 85 % dotázaných. 3 lidé na otázku neodpověděli.

#### **Otázka č. 7: Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci?**

Tab. 4.11 Odpovědi na otázku č. 7

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Rozhodně ano	43	50 %
Spíše ano	40	47 %
Spíše ne	2	2 %
Rozhodně ne	1	1 %
Nevyplněno	0	0 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož byl dotazník anonymní, lze usuzovat, že zaměstnanci mají o této společnosti opravdu dobré mínění a považují její práci za velmi kvalitní, což potvrzuje celých 97 % dotázaných.

**Otázka č. 8: Jak dlouho myslíte, že Vás bude práce v této společnosti ještě uspokojovat?**

Tab. 4.12 Odpovědi na otázku č. 8

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Asi 1 rok nebo méně	8	9 %
1 – 3 roky	18	21 %
Dlouhodobě, více než 3 roky	56	65 %
Nevyplněno	4	5 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku jsou velmi pozitivní pro samotnou společnost, neboť ta by se v nejbližší době neměla obávat odchodu většiny svých zaměstnanců. 65 % z nich totiž odpovědělo, že v podniku plánuje zůstat déle, než 3 roky a dalších 21 % zde plánuje zůstat déle, než 1 rok. Tato konstatování zřejmě souvisí s předešlými otázkami a následnými odpověďmi, tedy s tím, že zaměstnanci jsou se svou prací v této společnosti spokojeni.

**Otázka č. 9: Je prováděno hodnocení Vašeho pracovního výkonu přímým nadřízeným?**

Tab. 4.13 Odpovědi na otázku č. 9

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	22	26 %
Spíše ano	31	36 %
Spíše ne	25	29 %
Rozhodně ne	5	6 %
Nevyplněno	3	3 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Celých 62 % dotázaných potvrzuje, že hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným ve společnosti probíhá, 35 % tvrdí, že neprobíhá. Tato nesjednocenost odpovědí vyplývá zřejmě z četnosti prováděného hodnocení. Jak již bylo zmíněno výše, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců probíhá v této společnosti nepravidelně, což někteří zaměstnanci pravděpodobně nepovažují za dostačující. 3 zaměstnanci na tuto otázku neodpověděli vůbec.

#### **Otázka č. 10: Požadujete hodnocení Vašeho pracovního výkonu přímým nadřízeným?**

Tab. 4.14 Odpovědi na otázku č. 10

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Rozhodně ano	22	26 %
Spíše ano	32	37 %
Spíše ne	24	27 %
Rozhodně ne	4	5 %
Nevyplněno	4	5 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku jsou velmi zajímavé, neboť 63 % zaměstnanců by ocenilo hodnocení svého pracovního výkonu. Je zřejmé, že si jsou tyto pracovníci jisti tím, že odvádí pro společnost dobrou práci, neboť v opačném případě by hodnocení nepožadovali. Odpověď „rozhodně ne“ zvolilo pouze 5 %.

**Otázka č. 11: Jste chválen(a) za dobře odvedenou práci (pochvala, osobní ohodnocení...)?**

Tab. 4.15 Odpovědi na otázku č. 11

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Rozhodně ano	13	15 %
Spíše ano	38	44 %
Spíše ne	25	29 %
Rozhodně ne	10	12 %
Nevyplněno	0	0 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Velký rozpor je zřejmý i u této otázky, neboť 59 % z dotázaných odpovědělo, že je chváleno za dobře odvedenou práci a 41 % je opačného názoru, tedy že chváleni nejsou. V případě, že zaměstnanci postrádají pochvalu za odvedenou práci, je pravděpodobné, že bude docházet k demotivaci těchto zaměstnanců, čímž se také snižuje jejich výkon. Společnost by tedy měla brát na tuto skutečnost ohledy a pochvalami či jinými formami odměn své zaměstnance více motivovat.

**Otázka č. 12: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?**

Tab. 4.16 Odpovědi na otázku č. 12

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Rozhodně ano	5	6 %
Spíše ano	37	43 %
Spíše ne	38	44 %
Rozhodně ne	6	7 %
Nevyplněno	0	0 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky bylo očekáváno, že většina zaměstnanců odpoví, že je se svým platovým ohodnocením nespokojena, neboť vyšší mzdu by pravděpodobně uvítal každý pracovník. Otázka byla zodpovězena všemi zaměstnanci a 51 % z nich potvrdilo, že jejich platové ohodnocení není dostačující. Možnost „rozhodně ano“ zvolilo 6 % z dotázaných, které lze označit za velice spokojené zaměstnance.

**Otázka č. 13: Máte možnost ovlivnit svým výkonem výši své celkové mzdy (variabilní složka mzdy, osobní ohodnocení)?**

Tab. 4.17 Odpovědi na otázku č. 13

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	4	5 %
Spíše ano	26	30 %
Spíše ne	40	46 %
Rozhodně ne	16	19 %
Nevyplněno	0	0 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Také tuto otázku zodpověděli všichni ti, kteří dotazník obdrželi. Ze zjištěných odpovědí lze usuzovat, že 65 % zaměstnanců nemůže ovlivnit svou mzdu, neboť ta je fixní a žádná variabilní složka či osobní ohodnocení není její součástí. Zbýlých 35 % dotázaných svou mzdu však ovlivňovat může. Ani zde ovšem nelze rozpoznat souvislost mezi možností ovlivnit svou mzdu a pracovní pozicí. Lze se pouze domnívat, zda jsou sami zaměstnanci obeznámeni se strukturou jejich mzdy a možností jejího případného zvýšení.

**Otázka č. 14: Jsou brány ohledy na Vaše názory či připomínky?**

Tab. 4.18 Odpovědi na otázku č. 14

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	5	6 %
Spíše ano	50	58 %
Spíše ne	26	30 %
Rozhodně ne	4	5 %
Nevyplněno	1	1 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že společnost Robe většinou dbá na názory a připomínky svých zaměstnanců, neboť celých 64 % z nich připouští, že tomu tak skutečně je. Avšak 35 % dotázaných je opačného názoru, což je stále vysoké procento, které by se společnost měla snažit snižovat.

**Otázka č. 15: Jaké navštěvujete stravovací zařízení?**

Tab. 4.19 Odpovědi na otázku č. 15

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Na Košíkárně	28	33 %
Bavorský dvůr	13	15 %
Rajka	2	2 %
Navštěvuji jiné	15	17 %
Nenavštěvuji	28	33 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Třetina zaměstnanců pracujících ve společnosti Robe lighting navštěvuje stravovací zařízení Na Košíkárně, které sídlí přímo vedle budovy společnosti. Druhá třetina nenavštěvuje žádná zařízení či restaurace a zbylí zaměstnanci navštěvují zařízení: Bavorský dvůr, Rajka či jiné.

**Otázka č. 16: Pokud navštěvujete stravovací zařízení Na Košíkárně, jste spokojeni s rychlostí obsluhy?**

Tab. 4.20 Odpovědi na otázku č. 16

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Rozhodně ano	5	6 %
Spíše ano	15	17 %
Spíše ne	17	20 %
Rozhodně ne	12	14 %
Nevyplněno	37	43 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv se při předchozí otázce ukázalo, že penzion Na Košíkárně navštěvuje pouze 28 zaměstnanců ze vzorku dotázaných, na tuto otázku odpovědělo celkem 49 lidí. Z tohoto lze usuzovat, že penzion dříve navštěvovalo více zaměstnanců, než v současné době, což mi bylo potvrzeno i personálním oddělením společnosti. Z pracovníků, jež na tuto otázku odpověděli, je 29 z nich nespokojeno s rychlostí obsluhy a 20 celkově spokojeno.

**Otázka č. 17: Pokud navštěvujete stravovací zařízení Na Košíkárně, jste spokojeni s kvalitou jídla?**

Tab. 4.21 Odpovědi na otázku č. 17

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Rozhodně ano	1	1 %
Spíše ano	16	19 %
Spíše ne	20	23 %
Rozhodně ne	13	15 %
Nevyplněno	36	42 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázku zodpovědělo 58 % dotázaných a z tohoto počtu je 38 % nespokojeno s kvalitou jídla v penzionu Na Košíkárně, což je procento velmi vysoké. Je zřejmé, že stížnosti zaměstnanců jsou oprávněné a s kvalitou jídla v tomto zařízení je něco v nepořádku.

**Otázka č. 18: Pokud navštěvujete stravovací zařízení Na Košíkárně, odpovídá kvalita jídla ceně?**

Tab. 4.22 Odpovědi na otázku č. 18

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	0	0 %
Spíše ano	5	6 %
Spíše ne	16	18 %
Rozhodně ne	29	34 %
Nevyplněno	36	42 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zde rovněž odpovědělo na otázku více lidí, než byl celkový počet těch, kteří toto zařízení navštěvují. Opět nejspíše odpovídali i ti, kteří jej navštěvovali dříve. Z celkového počtu 50 zaměstnanců, kteří odpověděli, si 45 z nich myslí, že kvalita jídla neodpovídá ceně. To je také zřejmě jeden z hlavních důvodů, proč se začaly množit stížnosti na toto zařízení.

**Otázka č. 19: Proč nenavštěvujete stravovací zařízení Na Košíkárně?**

Tab. 4.23 Odpovědi na otázku č. 19

Odpověď	Celkový počet	Procentuální podíl
Nechutná mi tam	22	26 %
Nestihnu to	2	2 %
Nosím si oběd z domu	13	15 %
Jiné	31	36 %
Nevyplněno	18	21 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z 86 dotázaných celkem 18 lidí neodpovědělo vůbec, 22 z nich odpovědělo, že jim zde nechutná, 2 lidé to z práce na oběd do tohoto zařízení nestihnou, 13 z nich si nosí oběd z domu a 31 lidí má jiný důvod, proč toto zařízení nenavštěvuje. Negativem pro penzion Na Košíkárně je vysoké procento odpovědí u možnosti „nechutná mi tam“.

#### **Otázka č. 20: Proč vůbec nenavštěvujete stravovací zařízení?**

Tab. 4.24 Odpovědi na otázku č. 20

<b>Odpověď</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Nikde mi nechutná	2	2 %
Nestíhnu to	3	4 %
Nosím si oběd z domu	14	16 %
Jiné	25	29 %
Nevyplněno	42	49 %
Celkem	86	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 50 % zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo vůbec. Ze všech otázek je právě tato otázka tou, na kterou odpovědělo nejméně lidí. Zbylá procenta jsou rozdělena mezi čtyři možnosti, z nichž nejčastěji byla volena odpověď „jiné“.

### **3. část dotazníku**

Poslední částí dotazníku, jež byl rozdán vzorku zaměstnanců společnosti Robe lighting, je prostor pro připomínky. Možnost vyjádřit se k čemukoliv, co se podniku týká, využilo 17 z dotázaných a některé připomínky či názory se dokonce opakovaly. Mezi nejčastější komentáře patřily:

- malé porce za hodně peněz v zařízení Na Košíkárně,
- špatná kvalita jídla, zdražení či pomalá obsluha v zařízení Na Košíkárně,
- nutnost výměny vedoucího v zařízení Na Košíkárně,
- mzdové ohodnocení ve společnosti neodpovídá odvedené práci jednotlivců,
- není všem měřeno stejným metrem,

- dlouhé dodací lhůty na práci údržby,
- nutnost zlepšení úklidu v sociálních zařízeních,
- potřeba nové ovladačky a temné komory,
- zlepšení vybavení kuchyňky (nové spotřebiče).

#### **4.5 Závěry vyplývající z dotazníkového šetření**

Jednou z nejpodstatnějších informací, která z odpovědí v dotazníku vyplynula, je velká spokojenost zaměstnanců společnosti Robe lighting. Ať už se jedná o spokojenost s vykonávanou prací, atmosférou na pracovišti, zaměstnaneckými benefity či chováním nadřízených, zaměstnanci jsou z převážné většiny spokojeni, ba dokonce velmi spokojeni. S tímto zřejmě také souvisí odpovědi na otázku, týkající se doby, po kterou plánují zaměstnanci ve společnosti setrvat, neboť z odpovědí je patrné, že většina z nich nechce Robe v následujících letech opustit (viz Tab. 4.12).

Z odpovědí na otázky, týkající se hodnocení pracovníků, nebylo patrné, zda je hodnocení vůbec prováděno, či nikoliv. Téměř dvě třetiny zaměstnanců odpovědělo, že je, jedna třetina se shodla, že prováděno není (viz Tab. 4.13). Jak již bylo zmíněno výše, nesjednocenost odpovědí vyplývá zřejmě z pravidelnosti, respektive nepravidelnosti hodnocení. Zavedení formálního, pravidelného hodnocení by bylo přínosem také pro samotné zaměstnance, neboť 63 % z nich by jej uvítalo (viz Tab. 4.18).

Rozdílnost odpovědí byla zřejmá také u otázky, která měla zjistit, zda mohou zaměstnanci ovlivnit výši své celkové mzdy (viz Tab. 4.17). Dvě třetiny dotázaných odpověděly, že variabilní složku mzdy ovlivnit nemohou a také nedostávají osobní ohodnocení či odměny. Lze se jen domnívat, zda je tato skutečnost způsobena nevědomostí zaměstnanců, kteří netuší, jakým způsobem je jejich celková mzda stanovována nebo tím, že společnost odměny vyplácí jen velmi příležitostně.

Požadavkem ze strany společnosti bylo, aby se v dotazníku objevily otázky, týkající se stravování zaměstnanců, neboť se začaly množit stížnosti na zařízení Na Košíkárně, do kterého za účelem stravování dochází, respektive docházelo nejvíce zaměstnanců. Jak vyplynulo z posledních šesti otázek dotazníku (viz Tab. 4.19 až Tab. 4.24), stížnosti jsou zřejmě oprávněné, neboť se potvrdily u většiny z dotázaných. Negativní názor mají zaměstnanci, kteří na otázky odpovědi, jak na rychlost obsluhy v daném zařízení, tak i na kvalitu jídla a jeho cenu.



V poslední části dotazníku, kde byl ponechán prostor pro připomínky zaměstnanců, se opět nejčastěji objevovaly negativní komentáře k zařízení Na Košíkárně. Zbývající připomínky byly méně závažného charakteru a působily spíše jako doporučení k určitým změnám.

## 5 Shrnutí a doporučení

Na základě poznatků zjištěných v praktické části, tedy z analýzy systému hodnocení aplikovaného ve společnosti Robe a z odpovědí zaměstnanců ve vytvořeném dotazníku, byl navržen nový systém hodnocení.

### 5.1 Návrh systému hodnocení

Ze strany společnosti Robe lighting byl vznesen požadavek na vytvoření nového, fungujícího systému hodnocení zaměstnanců. Stávající systém není dostatečně propracovaný a jednou z hlavních chyb je nepravidelnost prováděného hodnocení. Proto byl navržen nový systém hodnocení, jež je tvořen formuláři pro hodnocení zaměstnanců. Formuláře jsou dle požadavků personálního oddělení rozdílné pro zaměstnance na dělnických pozicích a pro THP pracovníky.

Jedním z hlavních důvodů, proč je doporučováno hodnocení provádět, je motivování zaměstnanců k lepším výkonům. Toho je možno dosáhnout zejména tehdy, pokud bude hodnocení propojeno se systémem odměňování. Jelikož již nyní jsou zaměstnanci na dělnických profesích hodnoceni z části podle kvality vykonané práce, není v tomto ohledu nutná žádná změna. Nadále je tedy vhodné tyto zaměstnance odměňovat fixní složkou mzdy a variabilní složku měnit v závislosti na odvedené práci. Odměny zaměstnancům by měly být vypláceny vždy po provedeném hodnocení, tedy nejlépe jednou měsíčně, popř. čtvrtletně.

U technicko-hospodářských pracovníků je vhodné provádět hodnocení formou osobního (hodnotícího) rozhovoru. Pojem hodnotící rozhovor, jeho fáze i zásady jsou popsány v kapitole 2.8. Toto hodnocení by měl provádět přímý nadřízený, neboť ten má o daném pracovníkovi nejvíce informací, sloužících ke spravedlivému a objektivnímu hodnocení. Hodnotitel může při osobním rozhovoru využít formulář, jenž byl k tomuto účelu vytvořen. Při osobním pohovoru může hodnotitel získat i další podstatné informace, které mohou sloužit pro budoucí potřeby společnosti. Na základě výsledků, zjištěných při hodnocení, by mělo docházet ke změnám mzdy u THP pracovníků, respektive k jejímu snížení, popř. zvýšení. Také možnost případného povýšení by měla být zaměstnancům předem známa, neboť společně se zvýšením mzdy je tato skutečnost velkou motivací.

Důležitým pravidlem, jež musí být pro fungující systém hodnocení dodržováno, je pravidelnost hodnocení. Pokud nebude hodnocení prováděno pravidelně, nebude natolik účinné. U dělnických profesí by mělo být hodnocení prováděno mnohem častěji, než u THP

pracovníků, konkrétně je doporučováno provádět jej jednou měsíčně. Osobní rozhovory s THP pracovníky jsou časově více náročné, tudíž je stejně časté hodnocení jako u dělníků téměř nemožné a také dosti neefektivní. Mnou doporučovaná frekvence hodnocení je dvakrát ročně, popř. jedenkrát do roka (dle možností společnosti Robe). Méně časté hodnocení je opět považováno za nedostatečné.

Jestliže chce společnost Robe vybudovat nový systém hodnocení, který bude fungovat správně a dlouhodobě, měla by do něj investovat značný čas i finance. Společnosti Robe doporučuji, aby prostřednictvím externích specialistů, zajistila školení pro nadřízené pracovníky, kteří budou hodnocení svých podřízených provádět. Tato investice se doporučuje všem podnikům, neboť vhodně proškolení hodnotitelé přinesou podniku požadovanou efektivitu procesu hodnocení. Není tedy vhodné školení zaměstnanců podceňovat.

## **5.2 Příprava hodnocených a hodnotitelů**

Jak již bylo zmíněno výše, třetina dotázaných zaměstnanců si není probíhajícího hodnocení vědoma vůbec, což svědčí o tom, že společnost své zaměstnance dostatečně neinformuje. Informování pracovníků o hodnocení, jež bude ve společnosti zavedeno, je nutnou součástí celého procesu zavádění. Zaměstnanci by měli být obeznámeni s cílem a účelem hodnocení, využitými metodami a postupy a také s výsledky, kterých je možno při hodnocení dosáhnout. Tyto informace je nutné zaměstnancům poskytnout ještě před zavedením systému hodnocení do praxe. Výhodou pro tuto společnost je, že zhruba dvě třetiny zaměstnanců hodnocení požadují, což také vyplynulo z odpovědí v dotazníku. Značně se tak snižuje pravděpodobnost, že by se společnost musela vyrovnávat s nepochopením a odporem k hodnocení ze strany zaměstnanců.

Druhou skupinou, jež by měla být s detaily prováděného hodnocení obeznámena, jsou hodnotitelé, tedy lidé, jež budou hodnocení provádět. Ti by měli před zavedením systému hodnocení projít školením, při němž budou seznámeni s tím, jak se k hodnoceným chovat, jak posuzovat je samotné i jejich výkony a jak zpracovat výsledky hodnocení.

## **5.3 Návrh hodnotících formulářů**

Formuláře byly vytvořeny dva, jeden pro hodnocení THP pracovníků (viz Příloha č. 3) a druhý pro hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích (viz Příloha č. 4).

### **Formulář pro hodnocení technicko-hospodářských pracovníků**

Tento formulář obsahoval identifikační údaje pracovníka, tedy jméno a příjmení a pracovní funkci. Následovala kritéria hodnocení včetně hodnotící škály, poznámky pro hodnotitele, prostor pro vyjádření zaměstnance a informace týkající se osob zúčastněných na hodnocení, tedy jméno hodnotitele a hodnoceného, jejich podpisy a datum provedeného hodnocení.

Kritéria, jež byla stanovena pro technicko-hospodářské pracovníky, lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou kritéria, jež zkoumají pracovní povinnosti, tedy plnění pracovních povinností a efektivnost odváděné práce. Z pohledu podniku jsou tato kritéria důležitější, neboť přinášejí očekávané výsledky. Druhou skupinou jsou charakterové vlastnosti, schopnosti a dovednosti zaměstnance, které jsou rovněž důležitou součástí pro výsledný efekt vykonané práce. Mezi ně patří:

- odborné znalosti – vědomosti, které jsou požadovány společností Robe lighting pro výkon dané funkce,
- komunikační dovednosti – schopnost zaměstnance komunikovat s druhými lidmi, ať již s podřízenými či nadřízenými a umění efektivního řešení problémů,
- spolehlivost – dodržování naplánovaných termínů, včasné odpovídání na telefonáty či e-maily, dodržování sjednaných schůzek,
- samostatnost – schopnost zaměstnance pracovat sám na zadaném úkolu, přebírat zodpovědnost za výsledky,
- zodpovědnost – schopnost zaměstnance přijímat následky za vykonané činnosti,
- loajálnost – věrnost zaměstnance ke společnosti Robe, popřípadě ke svým nadřízeným,
- pracovní kázeň – dodržování / nedodržování zásad společnosti týkajících se např. pozdních příchodů do zaměstnání, dřívějších odchodů ze zaměstnání, požívání alkoholických nápojů či drog na pracovišti, kouření mimo zóny k tomu určené, nevhodného chování ke spolupracovníkům či nadřízeným, atd.,
- iniciativa – podnět zaměstnance k vykonání činnosti či rozhodnutí, které nebylo přímo nařízeno.

### **Formulář pro hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích**

Struktura tohoto formuláře je stejná jako u formuláře pro hodnocení THP pracovníků. Jediným rozdílem jsou zde některá kritéria, která byla pozměněna s ohledem na danou pozici.

Základním kritériem při hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích je množství a kvalita odváděné práce. Následují kritéria, která poukazují na určité charakterové vlastnosti a také dovednosti jednotlivých pracovníků. Byla vybrána taková, která jsou podstatná pro zaměstnance na všech dělnických pozicích. Kritérii, jež jsou shodná s těmi v předchozím formuláři, jsou: spolehlivost, samostatnost, zodpovědnost, loajálnost a pracovní kázeň. U dělnických pozic byly přidány:

- flexibilita – schopnost pracovníka přizpůsobit se změnám ve společnosti,
- pořádnost – dodržování pořádku a čistoty na pracovišti i mimo něj.

### **5.4 Návrh hodnotící stupnice**

K hodnotícím formulářům byla také vypracována tabulka (viz Příloha č. 5), která má hodnotiteli pomoci při výběru vhodného stupně z hodnotící škály pro daná kritéria. Kritéria jsou zde uvedena všechna, tedy z obou vytvořených formulářů. Zaměstnanci je možno přiřadit stupeň výborný, velmi dobrý, přijatelný a nepřijatelný. Jelikož jsem se při studiu literatury, týkající se hodnocení pracovníků, dozvěděla, že nepsaným pravidlem při vyplňování dotazníků bývá, že většina dotazovaných se snaží odpovídat prostřední možností, rozhodla jsem se vytvořit sudý počet hodnotících stupňů, konkrétně 4. Každý z těchto stupňů je v tabulce u každého kritéria detailněji popsán, aby bylo zcela jasné, jaký stupeň má hodnotitel zaměstnanci přiřadit. Samozřejmostí je, že každý zaměstnanec by ve svém hodnotícím formuláři rád pravidelně objevoval pouze stupeň výborný, popř. velmi dobrý. Jakmile se u některého ze zaměstnanců začne častěji objevovat stupeň přijatelný, respektive nepřijatelný, mělo by dojít k určitým nápravným opatřením. U zaměstnanců na dělnických pozicích by tímto opatřením mělo nejčastěji být snížení variabilní složky jejich mzdy, u THP pracovníků je vhodné zaměstnance napomenout, následně přejít k jejich sesazení a v případě opakovaných problémů by mělo dojít k ukončení pracovního poměru.

## 6 Závěr

Snahou při zpracování mé diplomové práce bylo poukázání na skutečnost, že hodnocení zaměstnanců je v dnešní době činností, bez které se žádný podnik či společnost neobejde, a která by neměla být podceňována. V případě, že se podnik rozhodne systém hodnocení svých zaměstnanců zavést, měl by obětovat čas i značné finanční prostředky, neboť tyto investice jsou důležité pro jeho správné fungování. Nezaškolení pracovníci, kteří mají přebírat roli hodnotitelů a neinformovaní pracovníci, jež mají být v roli hodnocených, jsou totiž jistým znakem neúspěšného procesu hodnocení.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení systému hodnocení zaměstnanců, který má nastaven společnost Robe lighting s. r. o. Po zjištění nedostatků v tomto systému a také na základě požadavků ze strany společnosti byl navržen systém nový.

Diplomová práce má čtyři základní části. Teoretická východiska jsou první částí, charakteristika vybrané společnosti je částí druhou, následuje aplikační část a na závěr jsou zde popsány návrhy a doporučení pro vybranou společnost

Teoretická část byla věnována základním poznatkům z oblasti hodnocení zaměstnanců, jednotlivým metodám a také chybám, kterých se hodnotitelé při hodnocení dopouští.

V druhé části byla představena společnost, jež byla vybrána pro analýzu systému hodnocení zaměstnanců. Mimo jiné byla popsána historie této společnosti, základní údaje i významné kontrakty.

V analytické části byl posouzen systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Robe lighting a vyhodnocen dotazník spokojenosti, jež byl vytvořen pro zjištění potřebných informací ze strany zaměstnanců. V závěru této kapitoly byly zhodnoceny nejpodstatnější skutečnosti, které byly odhaleny z dotazníkového šetření.

Na základě informací, jež mi byly poskytnuty personálním oddělením společnosti o nefunkčním systému hodnocení, a také z důvodu existence nesrovnalostí, jež vyplynuly z vytvořeného dotazníku, byly v poslední části diplomové práce vytvořeny nové formuláře pro hodnocení zaměstnanců, konkrétně formulář pro hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích a formulář pro hodnocení THP pracovníků. Také byla sestavena tabulka, v níž byla specifikována kritéria hodnocení pro jednotlivé hodnotící stupně. Pro společnost Robe byla rovněž vytvořena pravidla, která by měla být, pro správné fungování systému hodnocení, dodržována. Zejména byla doporučena frekvence hodnocení, nutnost proškolení osob, jež budou v pozici hodnotitelů a také informování pracovníků o plánovaném hodnocení.

Dle informací personálního oddělení společnosti Robe lighting s. r. o. bude nově vypracovaný systém hodnocení do podniku zaveden v lednu příštího roku.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-722-6308-0.
4. BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
7. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
8. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Human resource management*. 8th ed. Chicago: Irwin, 1997, 693 s. ISBN 02-561-9354-1.
11. PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.



12. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

13. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

14. Interní materiály společnosti.

## Seznam zkratk

aj.	-	a jiné
atd.	-	a tak dále
BARS	-	Behaviorally Anchored Rating Scales
č.	-	číslo
GE	-	General Electric
IT	-	informační technologie
Kč	-	Koruna česká
LED	-	light emitting diode
m <sup>2</sup>	-	metr čtvereční
např.	-	například
OEM	-	original equipment manufacturer
popř.	-	popřípadě
prac.	-	pracovní
s . r. o.	-	s ručením omezeným
soc.	-	sociální
str.	-	strana
THP	-	technicko-hospodářský pracovník
tzv.	-	takzvaný

## **Seznam obrázků**

- Obr. 2.1      Oblasti hodnocení
- Obr. 2.2      Model 360° zpětné vazby

## Seznam tabulek

Tab. 4.1	Pohlaví
Tab. 4.2	Věk
Tab. 4.3	Pracovní pozice
Tab. 4.4	Délka pracovního poměru
Tab. 4.5	Odpovědi na otázku č. 1
Tab. 4.6	Odpovědi na otázku č. 2
Tab. 4.7	Odpovědi na otázku č. 3
Tab. 4.8	Odpovědi na otázku č. 4
Tab. 4.9	Odpovědi na otázku č. 5
Tab. 4.10	Odpovědi na otázku č. 6
Tab. 4.11	Odpovědi na otázku č. 7
Tab. 4.12	Odpovědi na otázku č. 8
Tab. 4.13	Odpovědi na otázku č. 9
Tab. 4.14	Odpovědi na otázku č. 10
Tab. 4.15	Odpovědi na otázku č. 11
Tab. 4.16	Odpovědi na otázku č. 12
Tab. 4.17	Odpovědi na otázku č. 13
Tab. 4.18	Odpovědi na otázku č. 14
Tab. 4.19	Odpovědi na otázku č. 15
Tab. 4.20	Odpovědi na otázku č. 16
Tab. 4.21	Odpovědi na otázku č. 17
Tab. 4.22	Odpovědi na otázku č. 18
Tab. 4.23	Odpovědi na otázku č. 19
Tab. 4.24	Odpovědi na otázku č. 20

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
Bc. Kateřina Němcová

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1: Monitorovací dotazník pro zaměstnavatele
- Příloha č. 2: Dotazník hodnocení spokojenosti zaměstnanců 2012
- Příloha č. 3: Formulář pro hodnocení technicko-hospodářských pracovníků
- Příloha č. 4: Formulář pro hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích
- Příloha č. 5: Definice hodnotících kritérií